

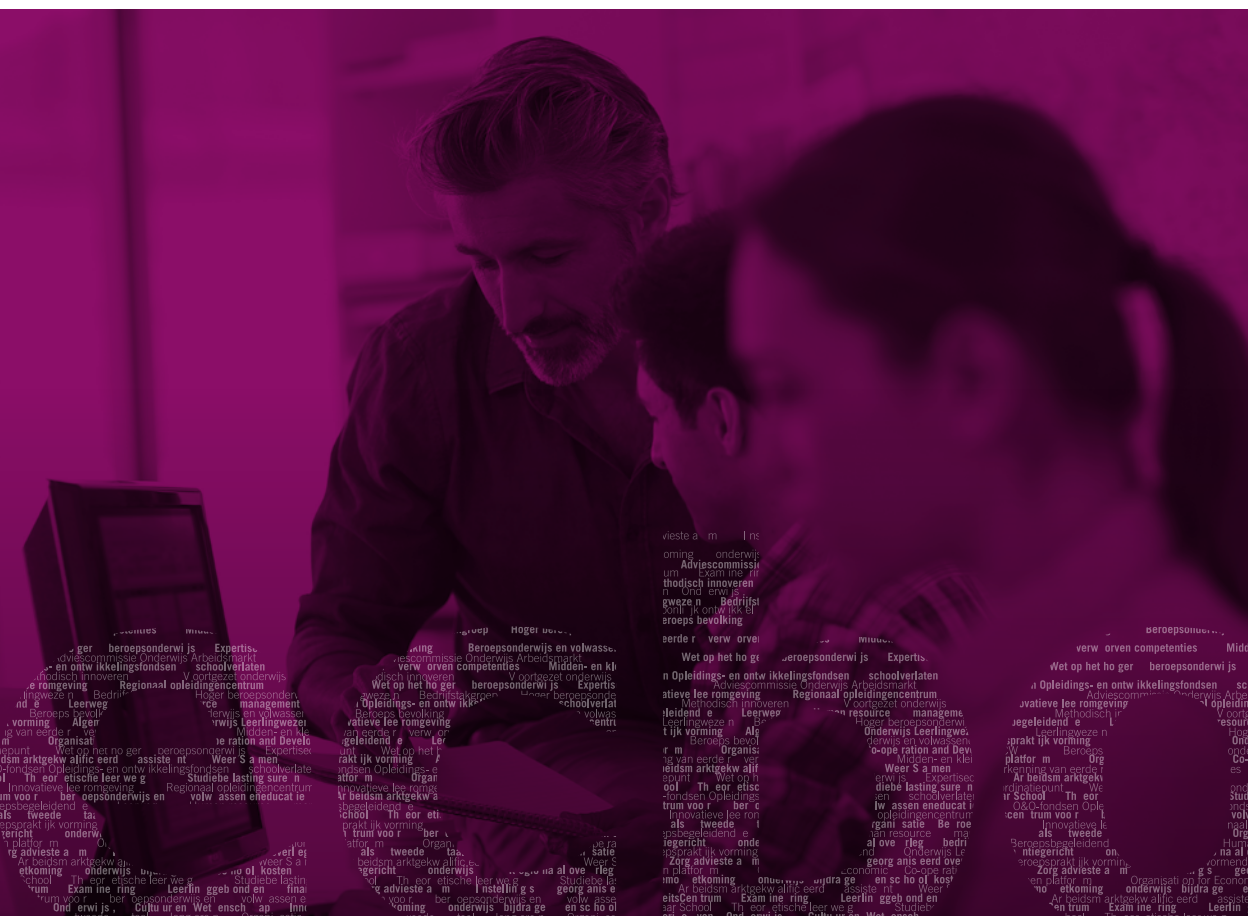


expertisecentrum
beroepsonderwijs

Joris Cuppen, Karel Kans, Patricia Brouwer, Annemarie Groot en Beatrice van der Heijden

Werk hebben en werk houden in het mbo

Employability van onderwijsgevend personeel





Colofon

Titel	Werk hebben en werk houden in het mbo Employability van onderwijsgevend personeel
Auteurs	Joris Cuppen, Karel Kans, Patricia Brouwer, Annemarie Groot en Beatrice van der Heijden
Datum	Mei 2017
Ontwerp	Design Crew
ISBN/EAN	978-94-6052-106-5
Bestellen	Via info@ecbo.nl o.v.v. ecbo.17-247

Joris Cuppen, Karel Kans, Patricia Brouwer en Annemarie Groot zijn als onderzoeker werkzaam bij het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo). Beatrice van der Heijden is als hoogleraar Strategisch HRM verbonden aan de Radboud Universiteit Nijmegen; tevens is zij als hoogleraar verbonden aan de Open Universiteit Nederland en Kingston University, Londen (VK).



Expertisecentrum Beroepsonderwijs
Postbus 1585
5200 BP 's-Hertogenbosch

T 073 687 25 00
info@ecbo.nl
www.ecbo.nl

© ecbo 2017

Overname van teksten, ideeën en resultaten uit deze publicatie is vrijelijk toegestaan, mits met bronvermelding.

Inhoudsopgave

	Woord vooraf	5
1	Inleiding	7
	1.1 Aanleiding voor het onderzoek	7
	1.2 Leeswijzer	8
	1.3 Duurzame inzetbaarheid en employability	8
	1.4 Vergrijzing van het onderwijsgevend personeel in het mbo	9
2	Onderzoeksaanpak	11
	2.1 Methode	11
	2.2 Populatie en steekproef	15
	2.3 Analyses	17
3	Employability van het onderwijsgevend personeel in het mbo	21
	3.1 Inleiding	21
	3.2 Employabilitydimensies	21
	3.3 Resultaten mbo	22
	3.4 Conclusie	25
4	Verklaringen voor en opbrengsten van employability	27
	4.1 Inleiding	27
	4.2 Verklaringen voor employability	27
	4.3 Employability: wat levert het op	44
	4.4 SEM-model	44
5	Conclusie	51
6	Aanbevelingen	55
	6.1 Aanbevelingen voor de praktijk	55
	6.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	57
	Literatuur	59
	Bijlage 1 Instrument en overzicht variabelen	63
	Gebruikte afkortingen	67



ning
Advie
n E
odisch
Ond
veze n
nlijjk
oepe be

erde r

Wet o

Opleidi

ieve lee
Meth
eidend
erlingw
jk vorm
Ber

m
van ee
idsm ar
ount

ol TH

ondsen

im voo

nnovat

als tv

sbegele

gericht

sprakt

Zorg ad

platfor

io etk

Ar be

tsCen tr

r Schoo

i e va

cen tr

Woord vooraf

Dit onderzoek naar employability van onderwijsgegenden in het mbo is uitgevoerd binnen het onderzoeksprogramma van het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo). Een groot aantal onderwijsgegenden uit verschillende onderwijsinstellingen heeft de tijd genomen om de vragenlijst in te vullen. Wij zijn alle respondenten hiervoor zeer dankbaar. Wij hadden al deze onderwijsgegenden niet kunnen bereiken zonder de hulp van een groot aantal mbo-instellingen. De HRM-functionarissen, afdelingsmanagers, CvB-leden en andere medewerkers van mbo-instellingen die veel moeite hebben gedaan om de enquête binnen hun instelling te verspreiden, zijn wij veel dank verschuldigd. Dat geldt ook voor de organisaties die via eigen media, zoals websites, nieuwsbrieven en magazines, bekendheid hebben gegeven aan het onderzoek: de Algemene Onderwijsbond (AOB), CNV Onderwijs, UNIE~~N~~FTO en de MBO Raad.

Vanuit ecbo had Carlos van Kan een belangrijke rol in de start van het onderzoek en Ilona Koning bij het benaderen van de mbo-instellingen. Hiervoor ook onze hartelijke dank.

Het onderzoeksteam

Joris Cuppen, Karel Kans, Patricia Brouwer en Annemarie Groot (onderzoekers ecbo);
Beatrice van der Heijden (hoogleraar Strategisch HRM-beleid Radboud Universiteit Nijmegen en hoogleraar Open Universiteit Nederland en Kingston University, Londen, VK).



HOOFDSTUK

01

ning
Advie
n E
odisch
Ond
veze n
nli jk
oeps be
rde r
Wet o
Opleidi
ieve lee
Meth
eidend
erlingw
jk vorm
Ber
m
van ee
idsm ar
ount
ol TR
ondsen
im voo
nnovat
als tv
sbegele
gericht
sprakt
Zorg ad
platform
io etk
Ar be
tsCen tr
r Schoo
i e va
cen tr

Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Het onderhouden van competenties door onderwijsgegenden¹ is belangrijk voor het inzetbaar houden van personeel, maar ook voor de kwaliteit van onderwijs. Dit geldt zeker voor een vergrijzende sector als het middelbaar beroepsonderwijs (mbo). Langer doorwerken door de stijgende pensioenleeftijd maakt blijvend onderhoud van competenties extra relevant. Blijvend onderhoud van competenties draagt bij aan de inzetbaarheid van onderwijsgegenden in het mbo gedurende de verschillende fasen van de loopbaan. Oudere werknemers hebben in het algemeen te kampen met een negatief imago wat betreft hun inzetbaarheid.² Dit geldt ook voor ouder personeel in het mbo.

Voor ecbo was dit aanleiding om onderzoek uit te voeren naar de employability van onderwijsgegenden in het mbo.³ Employability vatten wij op als het vermogen de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven, of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, De Lange, Demerouti & Van der Heijde, 2009). Het onderzoek beoogt vragen te beantwoorden als: is er een verschil in de employability tussen jonger en ouder onderwijsgevend personeel in het mbo; welke factoren zijn bepalend voor employability? Tevens komt aan bod wat employability uiteindelijk oplevert voor de werknemer.

De onderzoeksvragen die centraal staan, zijn (zie ook Van der Heijden, 1998):

- 1 Hoe beoordeelt onderwijsgevend personeel in het mbo de eigen employability?
- 2 Welke individuele, functiegebonden en organisatorische factoren zijn van invloed op de mate van employability?
- 3 Wat levert employability op voor onderwijsgevend personeel in het mbo?

1 In dit onderzoek spreken we over 'onderwijsgevend personeel' of 'onderwijsgegenden' waaronder we personeel verstaan dat voor de klas staat. Het gaat dan om docenten, onderwijsondersteunend personeel en docenten met leidinggevende taken (onderwijs- en leidinggevend personeel).

2 Zie bijvoorbeeld De Lange & Van der Heijden, 2016. Zie ook: uitzending Zembla, woensdag 14 oktober 2015, 20.25 uur, VARA, NPO 2, 'Voor u 10 jongeren'.

3 Ecbo (2016). *Publiek programma ecbo 2016. Kennisontwikkeling en -verspreiding middelbaar beroepsonderwijs*. 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.

Deze rapportage is bedoeld voor iedereen die zich bezighoudt met employability van onderwijsgeevenden: docenten, instructeurs, teamleiders, directie en *humanresourcemanagement* (HRM-)functionarissen. Inzicht in hoe de employability van onderwijsgeevenden door henzelf beoordeeld wordt, draagt bij aan het kunnen vormgeven van strategisch HRM-beleid, waarin recht kan worden gedaan aan de talenten en behoeften van mbo-docenten (zie ook Van der Heijden, 2005).

1.2 Leeswijzer

In dit hoofdstuk gaan we allereerst in op de begrippen duurzame inzetbaarheid en employability. In hoofdstuk 2 is de onderzoeksaanpak beschreven, waarbij we ingaan op onder andere het gebruikte onderzoeksinstrument, de representativiteit en de gebruikte analysetechnieken. In hoofdstuk 3 volgen beschrijvende statistieken over employability in het mbo. Vervolgens presenteren we in hoofdstuk 4 nadere analyses. Tot slot volgen in respectievelijk hoofdstuk 5 en 6 de conclusie en aanbevelingen.

1.3 Duurzame inzetbaarheid en employability

Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (Van der Klink, Bültmann, Brouwer, Burdorf, Schaufeli, Zijlstra & Van der Wilt, 2010).

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid is effectief als hierbij wordt ingezet op werkvermogen (*work ability*), vitaliteit en employability (SER, 2009). Op dit laatste onderdeel van duurzame inzetbaarheid gaan we in dit rapport in. Employability is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden e.a., 2009).

Werkvermogen heeft betrekking op de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken (Tuomi, Ilmarinen, Jahkola, Katajarinne & Tulkki, 1994). Vitaliteit staat voor energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen (Van Vuuren, 2012; SER, 2009; Lieskamp & Vink, 2015).

Uit de definitie van employability blijkt dat zowel werknemer als leidinggevende – werkgever – verantwoordelijkheid dragen voor de inzetbaarheid van de medewerker (Glaudé, Van Eck, Boogaard & Dijkers, 2015). De werkgever moet mogelijkheden bieden en voorwaarden scheppen zodat er een werkcontext ontstaat waarin werknemers duurzaam inzetbaar blijven.

Van de werknemer wordt een goede attitude en motivatie gevraagd om zich actief op te stellen en de geboden kansen te benutten die zich in de werkcontext voordoen.

1.4 Vergrijzing van het onderwijsgevend personeel in het mbo

De gemiddelde leeftijd van de werknemer in het middelbaar beroepsonderwijs stijgt elk jaar. Bijna 60% van de mbo-docenten is ouder dan vijftig jaar (CAOP Research, 2011). Daar waar de aandelen jongeren ten opzichte van 2006 afnemen, neemt het aandeel van 55-plussers juist toe. Dit maakt het mbo tot de meest vergrijzende sector van alle onderwijssectoren. Een verklaring hiervoor is dat veel mbo-docenten op latere leeftijd kiezen voor een carrière in het beroepsonderwijs, na een loopbaan in het bedrijfsleven of de zorg. De verwachting is dat de gemiddelde leeftijd nog verder zal stijgen doordat de beroepsbevolking en dus ook mbo-docenten, langer door moet werken vanwege de verhoging van de AOW-leeftijd. In de kamerbrief 'Onderwijsarbeidsmarkt' van 28 oktober 2014 geeft de minister aan dat er de komende jaren veel oudere docenten in het mbo met pensioen gaan (Min. OCW, 2014, p. 22). Reden te meer om de jaren dat deze docenten nog werkzaam zijn voor de sector optimaal gebruik te maken van hun ervaringen en deze docenten ruimte te geven om zich te ontwikkelen op gebieden waar ze het meest tot hun recht komen. In het beleid is vooral aandacht voor de instroom van nieuwe docenten en niet zozeer voor een adequate inzetbaarheid van oudere docenten.

Zouden mbo-instellingen apart personeelsbeleid moeten voeren gericht op ouderen? Uit onderzoek van Glauvé en Van Eck (2013) blijkt dat hierover door HRM-functionarissen in regionale opleidingscentra (roc's) verschillend wordt gedacht. Sommigen geven aan dat ouderen als een herkenbare doelgroep onderdeel moeten zijn van het HRM-beleid. Anderen geven aan dat het accent moet liggen op goed en inspirerend personeelsbeleid voor alle leeftijdscategorieën (zie ook Stoffelsen & Diehl, 2007). Het is in ieder geval van belang dat docenten die tegen de zestig lopen niet al afscheid nemen van het onderwijs, maar dat instellingen deze docenten in staat stellen zo lang mogelijk een waardevolle bijdrage te laten leveren aan het primaire proces. Al was het maar omdat de huidige pensioengerechtigde leeftijd op 67 jaar ligt en de overheid mogelijkheden voor vervroegde uittreding (VUT) en prepensioen fiscaal wil ontmoedigen. Om ervoor te zorgen dat medewerkers tot hun pensioengerechtigde leeftijd op een gezonde manier en met welbevinden, een waardevolle bijdrage kunnen blijven leveren aan het arbeidsproces, is het van belang een gefundeerd beeld te krijgen van de inzetbaarheid of het loopbaanpotentieel (Van der Heijden, 2005; Van der Heijden, 2011; zie ook Aroneca, Nunez, & Villanueva, 2007; Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Rothwell & Arnold, 2007). Met dit onderzoek willen wij hier een bijdrage aan leveren.



HOOFDSTUK

02

ning
Advie
n E
odisch
Ond
veze n
nli jk
oepe be
rde r
Wet o
Opleidi
ieve lee
Meth
eidend
erlingw
jk vorm
Ber
m
van ee
idsm ar
ount
ol TR
onds en
im voo
nnovat
als tv
sbegele
gericht
sprakt
Zorg ad
plator
lo etk
Ar be
tsCen tr
r Schoo
i e va
cen tr

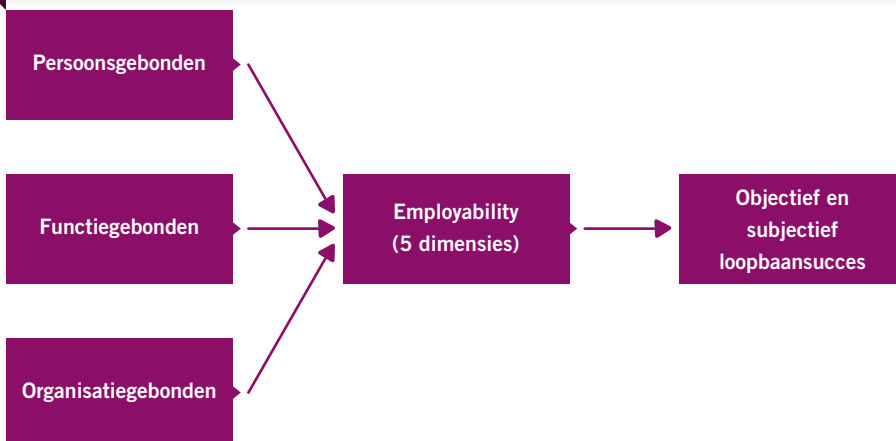
Onderzoeksaanpak

2.1 Methode

Employability: het meten, de verklarende factoren en de opbrengsten

In voorliggend onderzoek richten we ons op de employability van de onderwijsgevende in het mbo. We bepalen de mate van employability van het onderwijsgevend personeel in het mbo: de mediator. We kijken naar factoren die van invloed zijn op de mate van employability, oftewel de verklarende factoren. En we kijken naar wat employability oplevert voor onderwijsgevend personeel: de opbrengsten. Aan de basis van dit onderzoek ligt een theoretisch model waarin verschillende voorspellende of verklarende factoren zijn onderscheiden die van invloed zijn op de vijf dimensies van employability (Van der Heijden, 2005).

Figuur 2.1 LoopbaanPotentieelModel



Gebaseerd op Van der Heijden, 2005.

De dimensies worden in het vervolg van deze paragraaf besproken. Het nut van employability voor de medewerker uit zich in een score op twee afhankelijke variabelen, namelijk het objectieve en subjectieve loopbaansucces.⁴

Hierna beschrijven we eerst de mediator: de vijf dimensies van employability. Daarna gaan we in op de voorspellende factoren: wat bepaalt employability? Vervolgens beschrijven we wat employability kan opleveren voor onderwijsgevend personeel.

Metten van employability

Van der Heijde en Van der Heijden (2006) definiëren employability als het vermogen om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties. Zij onderscheiden vijf dimensies van employability: beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit en balans (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, 2005. Zie ook Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden e.a., 2009).

- a De eerste dimensie van employability betreft de ‘beroepsexpertise’ van een werknemer en omvat de domeinspecifieke kennis en vaardigheden die hij of zij bezit.
- b De tweede dimensie, ‘anticipatie en optimalisatie’, betreft het op een persoonlijke en creatieve manier voorbereiden op toekomstige werkveranderingen, teneinde te streven naar de best mogelijke functie- en loopbaanuitkomsten.
- c ‘Persoonlijke flexibiliteit’, als derde dimensie van employability, verwijst naar het vermogen dat iemand heeft om zich aan te passen aan allerlei veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt, die niet direct betrekking hebben op het huidige functiedomein.
- d De vierde dimensie, ‘organisatiesensitiviteit’, betreft de bekwaamheid om in verschillende werkgroepen te participeren en te presteren. Zoals de afdeling, de organisatie, teams, de beroepsgemeenschap en andere netwerken. Het gaat hierbij om het in staat zijn tot het delen van verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, opbrengsten, mislukkingen, doelen enzovoort.
- e Tot slot, de vijfde dimensie, ‘balans’, is gedefinieerd als het compromitteren tussen tegenstrijdige belangen: van de werkgever, van de werknemer zelf – zoals werk-, loopbaan- en privédoelen – en tegenstrijdige belangen tussen de werkgever en de werknemer.

Voorspellende factoren

Verschiedende factoren zijn factoren waarvan verondersteld wordt dat ze van invloed zijn op de mate van employability (De Lange & Van der Heijden, 2016; Van der Heijden, 2005). We onderscheiden individuele, functie- en organisatiefactoren. De beschrijvingen van de hier genoemde kenmerken zijn afkomstig uit verschillende wetenschappelijke bronnen.

⁴ Het model is in eerste instantie beschreven in Van der Heijden (2005). Resultaten van de toepassing in aanvullend onderzoek zijn te vinden in De Lange & Van der Heijden (2016).

Individuele kenmerken

Voor de individuele kenmerken kijken we naar achtergrondkenmerken, vormen van coping, bevlogenheid, loopbaanbetrokkenheid, *career crafting* en *i-deals*.

- a Achtergrondkenmerken die zijn onderzocht, zijn: geslacht, leeftijd, burgerlijke staat en zorg voor kinderen.
- b Individuen die hoog scoren op proactieve coping worden gezien als individuen die positief staan tegenover verandering, in het bijzonder als die verandering kan leiden tot verbeteren van henzelf en hun omgeving. De proactieve persoon wordt gedefinieerd als vindingrijk, verantwoordelijk en principieel. Coping is voor een proactief persoon niet een eenmalige strategie, maar een kijk op zichzelf en zijn of haar wereld. Het is een levenshouding, een diepgeworteld geloof dat dingen kunnen werken, niet vanwege geluk of andere oncontroleerbare factoren, maar omdat iemand zelf verantwoordelijkheid is voor de resultaten (Greenglass, Schwarzer & Taubert, 1999b).
- c Vermijdingscoping betreft het vermijden van stressfactoren. Coping verwijst naar het gedrag waarbij gepoogd wordt zichzelf te beschermen tegen psychische schade (Greenglass, Schwarzer & Taubert, 1999a; Greenglass e.a., 1999b).
- d Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2001).
- e Loopbaanbetrokkenheid is het belang van de loopbaan in het algehele zelfbeeld en welzijn van een persoon en de mate waarin een persoon bereid is om zich in te spannen voor zijn of haar carrière (Van der Heijden, 2005).
- f Career crafting is de mate waarin een individu actief bezig is met de eigen loopbaanontwikkeling (Akkermans & Tims, 2016).
- g I-deals hebben betrekking op speciale afspraken die werknemers met hun werkgever maken – waardoor het werk goed bij hun eigen situatie past – en ook bij wat de organisatie belangrijk vindt. Vaak wijken die afspraken af van de collectieve arbeidsovereenkomst (cao) of het algemeen geldende personeelsbeleid (Bal, De Jong, Jansen & Bakker, 2012).

Functiegebonden

Voor de functiegebonden kenmerken onderscheiden we het loopbaanverleden en de leerwaarde van de functie.

- a Loopbaanverleden heeft betrekking op het aantal jaren werkervaring in het onderwijs (Van der Heijden, 1998).
- b Leerwaarde is de waarde van een baan als voedingsbodem voor verdere professionele ontwikkeling van de werknemer en voor de uitbouw van kennis en vaardigheden (expertise). Het concept verwijst naar de mate waarin beroepsmatige kennis en vaardigheden kunnen worden gebruikt en uitgebreid in iemands functie (Van der Heijden & Bakker, 2011).

Organisatiegebonden

De organisatiegebonden kenmerken die we onderscheiden zijn het leerklimaat, de aandacht voor het functioneren en ontwikkeling van onderwijsgevend personeel, het *human resources* managementbeleid (HRM-beleid), netwerken van onderwijsgevend personeel en de relatie met de leidinggevende.

- a Leerklimaat definiëren we aan de hand van drie dimensies: tijd, teamstijl en ontwikkelingsmogelijkheden (Mikkelsen & Grønhaug, 1999). Personen die hoog scoren op de tijdsdimensie vinden dat hun tijd gegund is om hun werk goed te kunnen doen en om effectief te leren. Zij ervaren dat zij veel tijd hebben om na te denken, dingen uit te proberen en veranderingen bij te houden, tijd om zaken door te praten met collega's en hun lijnmanager. Personen die hoog scoren op teamstijl zien de werkplek als een omgeving waarin er veel mogelijkheden zijn om te leren van ervaren collega's, die ondersteunend, zorgzaam en bereid tot hulp zijn en die informatie en werk delen. Teamleden worden beschouwd als personen die hun eigen beperkingen kennen en deze ook toegeven.
Personen die hoog scoren op ontwikkelingsmogelijkheden zien de werkplek als een ruimte die veel kansen biedt om nieuwe taken te leren en een verscheidenheid aan werkzaamheden te doen. Zij zien ruimte voor creativiteit en mogelijkheden om te leren over onderwerpen buiten hun directe werk. Ze zijn bekend met de leermiddelen en opties die er bestaan en zij zijn betrokken bij het bespreken van beleids- en veranderplannen.
- b Opleiding en ontwikkeling wordt gedefinieerd als de toepasbaarheid van training/cursussen in iemands functie of expertise (Van der Heijden, Gorgievski & De Lange, 2015).
- c Leeftijdsbewust HRM-beleid wordt gedefinieerd als de mate waarin er in het personeelsbeleid van de organisatie aandacht wordt besteed aan leeftijdsbewust beleid (Van der Heijden, 2016).
- d Netwerken bieden de mogelijkheid om dienst te doen als voedingsbodem om erachter te komen waarin personen – van verschillende disciplines – interactief van elkaar leren. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen intra-organisatorische en interorganisatorische netwerken (Bozionelos, 2003).
- e Chef-medewerker-relatie wordt gedefinieerd als de uitwisselingsrelatie en/of psychologisch contract tussen de medewerker en zijn/haar leidinggevende (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Opbrengsten employability

Voor de opbrengsten van employability onderscheiden we objectief en subjectief carrièresucces (Gattiker & Larwood, 1986, 1988, zie ook Van der Heijde & Van der Heijden, 2006):

- a Binnen objectief carrièresucces kijken we naar objectief hiërarchisch succes – het aantal promoties van de onderwijsgevende – en het objectieve financiële succes: het inkomen, gecorrigeerd voor omvang van de aanstelling (Gattiker & Larwood, 1988).
- b Subjectief carrièresucces gaat over het eigen oordeel over alle facetten van het beroepsleven: werktevredenheid, interpersoonlijke relaties, financiële beloning, hiërarchisch succes en daarnaast de algemene tevredenheid over iemands leven (Gattiker & Larwood, 1986).

Instrument

De vijf employabilitydimensies zijn gemeten met een set aan vragen, die beantwoord kunnen worden met een zogenaamde Likertschaal. Deze schalen lopen bijvoorbeeld van ‘helemaal mee oneens’ tot en met ‘helemaal mee eens’ (zie Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Ook voor overige factoren – de verklarende of voorspellende variabelen en de uitkomstmaten – zijn dergelijke schalen opgebouwd. Voor elke dimensie zijn factorscores berekend met behulp van factoranalyse. Hieruit blijkt dat de consistentie voor al deze schalen goed is. Zie de bijlage voor een overzicht van de variabelen en de consistentie van de schalen.

2.2 Populatie en steekproef

De onderzoekspopulatie bestaat uit onderwijsgevend personeel in het mbo. Hierbij maken we onderscheid naar drie functiegroepen:

- 1 onderwijsondersteunend personeel met een rol in het primaire proces, zoals instructeurs;
- 2 docenten zonder leidinggevende taken;
- 3 personeel met leidinggevende en onderwijsgevende taken, zoals teamleiders.

Via verschillende wegen zijn *stakeholders* uit mbo-instellingen benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Bestuurders, HRM-functionarissen en domeindirecteuren van 39 bekostigde mbo-instellingen zijn direct aangeschreven. Per instelling die aan het onderzoek wilde deelnemen, is gekozen voor de best passende aanpak om gegevens te verzamelen over de employability van het onderwijsgevend personeel. Bij een aantal instellingen bestond de mogelijkheid om medewerkers rechtstreeks aan te schrijven, wat over het algemeen geleid heeft tot een hoge respons. Aanvullend zijn via de MBO Raad HRM-functionarissen van mbo-instellingen benaderd. Via uitingen van onderwijsvakbonden – AOb, CNV Onderwijs, UNIEFTO –, uitingen van de MBO Raad en ecbo-flits! – is het mbo-veld in bredere zin benaderd. Tot slot bracht de Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds MBO via haar website het onderzoek onder de aandacht.

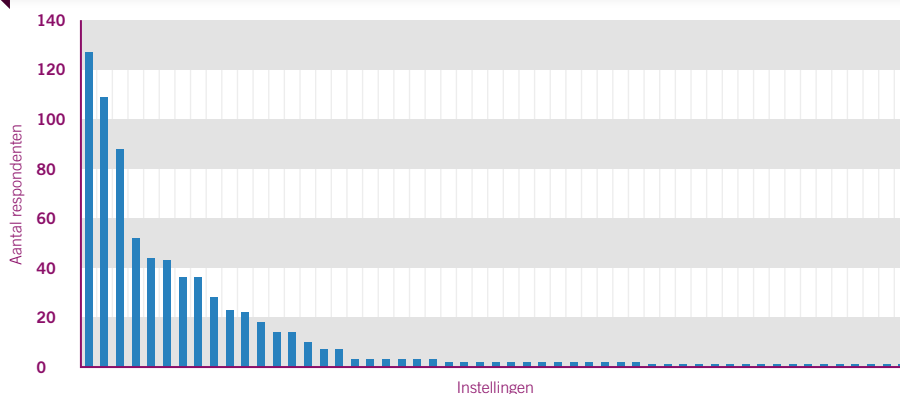
Tussen september en december 2015 kon de vragenlijst *Employability van onderwijsgevend personeel in het mbo* worden ingevuld. Deze vragenlijst is gebaseerd op de vragenlijsten van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) en op de schalen van bovengenoemde auteurs (zie paragraaf 2.1) waarbij items in sommige gevallen enigszins zijn aangepast aan de mbo-context. Uiteindelijk vulde onderwijspersoneel van 52 mbo-instellingen de vragenlijst in: 78% van de 67 bekostigde mbo-instellingen in Nederland.⁵ Dit leverde 739 ingevulde vragenlijsten op.⁶

5 13 aoc's, 43 roc's, 11 vakinstellingen en 2 overig. Zie: <http://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/mbo/instellingenmbo/aantal-instellingen-mbo> en <http://www.aocraad.nl/groen-onderwijs/feiten-en-cijfers/>.

6 De partiële non-respons is aanzienlijk: ruim 1.250 respondenten begonnen aan de vragenlijst. Vragenlijsten met missende waarden op de gebruikte variabelen zijn niet meegenomen. In het geval van schalen moeten minstens twee van de items zijn ingevuld. De mate van partiële non-respons verschilt niet voor geslacht en leeftijd. Onderwijsondersteunend personeel en onderwijsgevend personeel op aoc's zijn relatief vaker uitgevallen tijdens het maken van de vragenlijst (verschil van enkele procentpunten).

Op basis daarvan zijn de analyses uitgevoerd.⁷ Mede door de manier waarop instellingen en onderwijsgegenden zijn benaderd om deel te nemen aan het onderzoek – direct en indirect –, verschilt de respons per onderwijsinstelling in sterke mate. Zoals in figuur 2.2 is te zien, is er een groot aantal instellingen met één of twee respondenten, terwijl uit de twee best-vertegenwoordigde instellingen er in beide gevallen meer dan 100 respondenten deelnamen aan de studie.

Figuur 2.2 Verdeling aantal respondenten per mbo-instelling



Bron: ecbo (dataverzameling), N=739.

In tabel 2.1 is voor enkele achtergrondkenmerken de verdeling voor de onderzoekspopulatie – onderwijsgegenden in het mbo – en een aantal kenmerken van de responsgroep weergegeven. Hieruit blijkt dat mannelijk en ouder personeel oververtegenwoordigd is in de responsgroep, evenals personeel op roc's en vakscholen. De groepen jonger dan 45, vrouwen en personeel op agrarische opleidingscentra (aoc's) zijn ondervertegenwoordigd. In de analyses is rekening gehouden met over- en ondervertegenwoordiging op deze kenmerken.⁸

⁷ Hoewel de uitnodiging gericht was aan personeel direct betrokken bij het primaire proces, gaven enkele respondenten aan dat zij daar geen rol in hadden, bijvoorbeeld administratief medewerkers. Deze functies vallen buiten de scope van dit onderzoek en zijn daarom buiten het onderzoek gelaten.

⁸ In de bivariate analyses is gewogen naar geslacht, leeftijd, functie en mbo-instelling.

Tabel 2.1 Verdelingen responsgroep (percentages)

		Responsgroep	Populatie ^a
Geslacht	Man	55,2	43,6
	Vrouw	44,8	54,9
Leeftijd	Jonger dan 45	17,2	37,2
	45 tot 55	25,6	27,6
	55 en ouder	57,2	35,2
Functie	Onderwijsondersteunend personeel	9,1	10 ^b
	Docent	79,2	90
	Onderwijsgevend en leidinggevend personeel	11,8	
Type mbo	Roc	86,2	82,5
	Vakschool	6,2	4,9
	Aoc	7,6	12,7

a Gegevens voor 2015. Bron: DUO open onderwijsdata:onderwijspersoneel in aantal personen, geraadpleegd 28 september 2016. https://duo.nl/open_onderwijsdata/databestanden/mbo/onderwijspersoneel/personeel-mbo1.jsp

b Inschatting verhouding onderwijsondersteunend personeel (OOP) met rest onderwijsgevend personeel, waarbij er geen onderscheid is tussen docenten met en zonder leidinggevende taken. Zie Brouwer, Lam, Thomsen & Van den Berg, 2016, p. 17.

Bron: ecbo (dataverzameling), N=739.

2.3 Analyses

Bivariaat

Ten eerste zijn bivariate analyses uitgevoerd. Hierbij is onderzocht in hoeverre er verschil bestaat in de mate van employability tussen verschillende groepen binnen de populatie, zoals verschillende functiegroepen, mannen/vrouwen en leeftijd. De gevonden verschillen tussen groepen zijn statistisch getoetst.⁹

Multivariaat

Ten tweede zijn multivariate analyses uitgevoerd. De multivariate analyses bestaan uit twee onderdelen. Allereerst is door multivariate lineaire regressieanalyses onderzocht of de gevonden verschillen tussen groepen binnen de populatie ook onder controle van andere kenmerken overeind blijven. Stel er wordt een effect gevonden van geslacht op employability: vrouwen zouden minder employable zijn dan mannen. De vraag is dan of dit ligt aan het geslacht of bijvoorbeeld aan een ander kenmerk. Bijvoorbeeld: vrouwen werken vaker in deeltijd en zijn om die reden minder employable. Het verband tussen geslacht en employability is in dit geval

⁹ Met behulp van Kruskal-Wallis- en ANOVA-toetsen.

een zogenaamd schijnverband. Met multivariate analyses kunnen we hier rekening mee houden.

Per employabilitydimensie zijn modellen getoetst met achtereenvolgens: 1) achtergrondkenmerken, 2) individuele kenmerken, 3) functiekenmerken, 4) instellingskenmerken en 5) alle kenmerken. Door het onderscheiden van deze kenmerken kunnen we zien wat de belangrijkste factoren zijn. Ook kunnen we de verbanden beter begrijpen door eerst apart te kijken naar bijvoorbeeld functiekenmerken en dit vervolgens ook in het volledige model toe te voegen.

Als tweede onderdeel van de multivariate analyses is een *Structural Equation Model* (SEM-model) geconstrueerd waardoor in één model zowel de verschillende invloeden op de vijf employabilitydimensies duidelijk worden, als de invloed van diezelfde dimensies op het subjectief loopbaansucces kan worden onderzocht.¹⁰ Voor deze analyses zijn de regressiecoëfficiënten gestandaardiseerd, waardoor de mate van invloed van de factoren onderling vergelijkbaar is.

¹⁰ Alle variabelen zijn als geobserveerd beschouwd. De fitmaten die we presenteren zijn de χ^2 , de RMSEA, de CFI en de verklaarde variantie (R^2).

onde
escomm
xam inc
innove
erwijs
Bed
ontwikl
evolking
verw
op het f
ngs- en
Advie
e romge
odisch
e
veze n
ning
roeps b
Orga
erde r
ktgekw
Wet
n eor
Opleic
r b
ieve lee
weede
eidend
ijk vorn
vieste
m
koming
idsm al
rum
ol T
an On
um voc



HOOFDSTUK

03

ning
Advie
n E
odisch
Ond
veze n
nli jk
oeps be
rde r
Wet o
Opleidi
ieve lee
Meth
eidend
erlingw
jk vorm
Ber
m
van ee
idsm ar
ount
ol TI
onds en
im voo
nnovat
als tv
sbegele
gericht
sprakt
Zorg ad
plator
io etk
Ar be
tsCen tr
r Schoo
i e va
cen tr

Employability van het onderwijsgevend personeel in het mbo

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de analyses. Eerst presenteren we de scores op de vijf employabilitydimensies voor verschillende achtergrondkenmerken van onderwijsgevend personeel in het mbo (bivariate analyses). Daarna presenteren we welke factoren van invloed zijn op de employability van dit type personeel en wat employability hen oplevert (multivariate regressieanalyses en SEM-model).

3.2 Employabilitydimensies

In deze paragraaf presenteren we scores op de vijf dimensies van employability. Bij iedere dimensie is een score van 1 tot 6 mogelijk. In tabel 3.1 is, naast het gemiddelde, de standaarddeviatie (SD) aangegeven en wat de minimale en maximale score is geweest die in de responsgroep voorkomt. Tevens zijn gemiddelden opgenomen voor andere werkenden in Nederland en de effectgrootte (Cohen's d) van het verschil.¹¹

Tabel 3.1 Score op 5 dimensies employability onderwijsgevend personeel mbo en werkenden in Nederland

Employabilitydimensies	Gem. mbo	Min.	Max.	SD	Gem. NL*	Cohen's d
Beroepsexpertise	4,55	2,4	6,0	0,63	4,61	0,11
Anticipatie en optimalisatie	3,78	1,5	6,0	0,86	4,03	0,33
Persoonlijke flexibiliteit	4,45	2,4	6,0	0,62	4,62	0,29
Organisatiesensitiviteit	4,26	1,3	6,0	0,85	4,36	0,13
Balans	3,66	1,0	6,0	0,91	4,01	0,46

Onderwijsgevend personeel mbo: Bron: ecbo (dataverzameling), N=739.

* Nederland mbo-, hbo-, wo-opgeleiden, 5 metingen 2008-2012, N=11.750. Bron: De Lange & Van der Heijden, 2016.

¹¹ Een effectgrootte van 0,2 wordt gezien als zwak, 0,5 als middelgroot en 0,8 als groot (Cohen, 1988). De verschillen zijn allemaal significant bij een p-waarde van 0,01.

Is de employability van onderwijsgegenden in het mbo goed of slecht? Daar kunnen we in beperkte mate iets over zeggen. In tabel 3.1 vergelijken we de scores van onderwijsgegenden in het mbo met de score van andere werkenden in Nederland. We constateren dat het patroon van de scores redelijk overeenkomt met het gemiddelde van werkenden met een mbo, hbo of universitair opleidingsniveau. Net als bij alle werkenden is de score van onderwijsgegenden in het mbo hoog op beroepsexpertise en persoonlijke flexibiliteit en relatief laag op balans en anticipatie en optimalisatie. Onderwijsgegenden in het mbo scoren op alle dimensies lager, hoewel de verschillen voor beroepsexpertise en organisatiesensitiviteit beperkt zijn. Voor anticipatie en optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit en vooral voor balans zijn de verschillen sterker. Met het maken van vergelijkingen moet een slag om de arm worden gehouden. Zo kan het zijn dat de scores door de tijd beïnvloed worden. Echter, in De Lange en Van der Heijden (2016) staan in hoofdstuk 2 benchmarkgegevens (2008-2012), waaruit we kunnen concluderen dat er geen significante verschillen zijn tussen de jaren (2008-2012) waarin hun metingen zijn verricht.

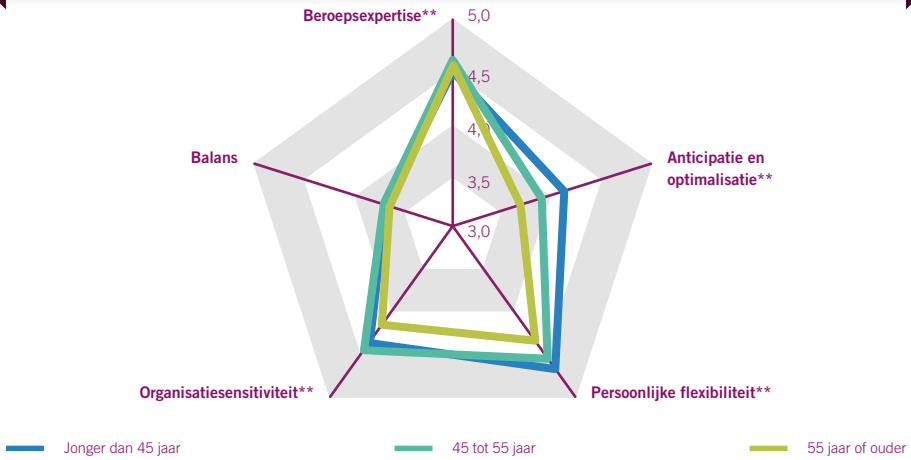
3.3 Resultaten mbo

In het vervolg van deze paragraaf proberen we inzichtelijk te maken wie hoog en wie laag scoort door de scores te duiden naar kenmerken van de respondenten. Er is gekeken naar verschillen tussen deelgroepen van de populatie die op de volgende kenmerken van elkaar worden onderscheiden: leeftijdscategorie, geslacht, functiecategorie en type mbo-instelling. Dit hoofdstuk is alleen beschrijvend van aard. In het volgende hoofdstuk wordt gezocht naar verklaringen voor de verschillen.

Leeftijd

Naarmate de leeftijd hoger is, is de employability lager. Dat blijkt uit figuur 3.1 waarin de score op de vijf dimensies van employability is weergegeven voor drie leeftijdscategorieën. Uit de figuur blijkt dat naarmate de respondenten in een hogere leeftijdscategorie zitten – 45-55 en 55-plus – hun score op 4 van de 5 employabilitydimensies lager is. Dit geldt in het bijzonder voor anticipatie en optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit en organisatiesensitiviteit. Voor beroepsexpertise geldt dat de groep 45 tot 55 jaar zichzelf de hoogste beroepsexpertise toedicht, gevolgd door de groep 55-plussers. Alleen bij balans is er geen sprake van een significant verschil.

Figuur 3.1 Gemiddelde dimensie-scores employability naar leeftijd

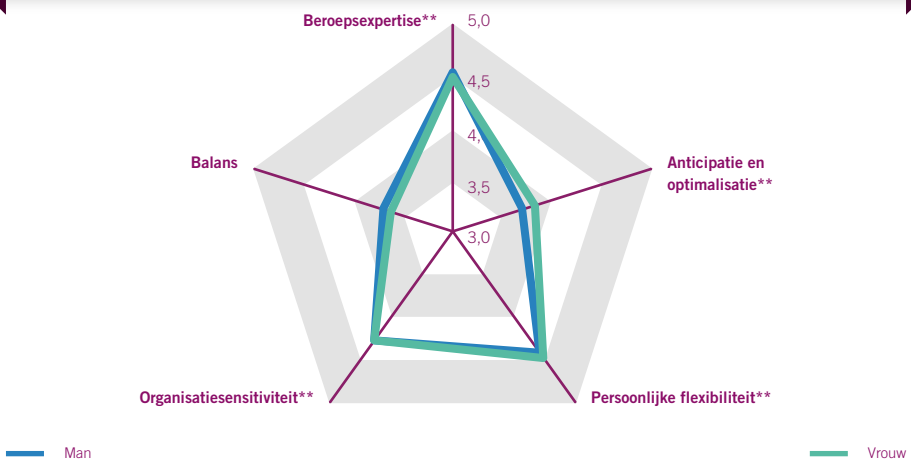


* = significant met een p-waarde kleiner dan 0,05.
 ** = significant met een p-waarde kleiner dan 0,01.

Geslacht

Hoewel er enige verschillen te zien zijn tussen mannen en vrouwen, blijken de verschillen niet significant te zijn. Dit komt overeen met het gemiddelde voor werkenden in andere sectoren, waar ook geen significant verschil tussen mannen en vrouwen werd gevonden (De Lange & Van der Heijden, 2016).

Figuur 3.2 Gemiddelde dimensie-scores employability naar geslacht

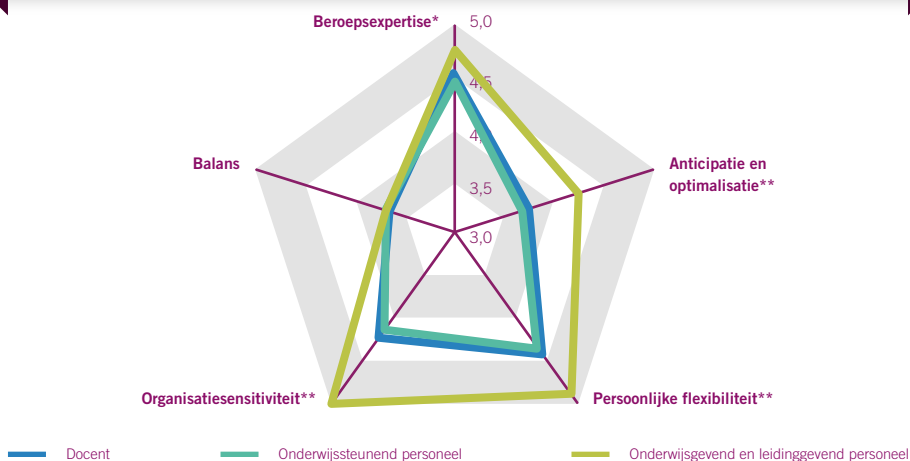


* = significant met een p-waarde kleiner dan 0,05.
 ** = significant met een p-waarde kleiner dan 0,01.

Functie

Tussen de drie onderzochte functiegroepen doen zich grote verschillen voor in de mate van employability. Over het algemeen scoren medewerkers die onderwijsgevende taken combineren met een leidinggevende taak veel hoger. Dit geldt in het bijzonder voor anticipatie en optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit en voor organisatiesensitiviteit. Docenten scoren overwegend iets hoger dan onderwijsondersteuners, maar het verschil tussen deze functiegroepen is klein. Bij de dimensie balans is geen sprake van significante verschillen.

Figuur 3.3 Gemiddelde dimensie-scores employability naar functie



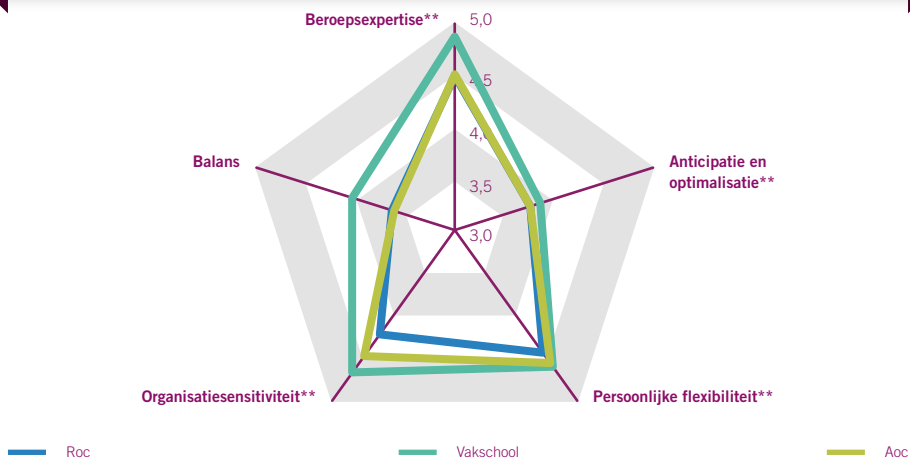
* = significant met een p-waarde kleiner dan 0,05.

** = significant met een p-waarde kleiner dan 0,01.

Type mbo-instelling

Als laatste is gekeken naar het type mbo-instelling: roc, vakschool en aoc. Hierbij valt op dat het personeel bij vakscholen overwegend hoger scoort dan het personeel van roc's en aoc's. Dit geldt voor de dimensies organisatiesensitiviteit, beroepsexpertise en balans. Personeel van roc's scoort lager op organisatiesensitiviteit dan het personeel van vakscholen en personeel van aoc's.

Figuur 3.4 Gemiddelde dimensie-scores employability naar type mbo-instelling



* = significant met een p-waarde kleiner dan 0,05.
 ** = significant met een p-waarde kleiner dan 0,01.

3.4 Conclusie

De belangrijkste verschillen in employability die we tegenkomen bij onderwijsgevend in het mbo zijn:

- Oudere werknemers, vooral de 55-plussers, scoren lager op de dimensies organisatiesensitiviteit, persoonlijke flexibiliteit, anticipatie en optimalisatie. Voor beroepsexpertise geldt juist dat de jongere groep werknemers lager scoort op deze dimensie.
- Tussen mannen en vrouwen zijn er geen verschillen in employability.
- Onderwijs- en leidinggevend personeel scoort hoger op vier van de vijf dimensies van employability: alleen voor de dimensie balans is er geen verschil.
- Personeel op vakscholen heeft overwegend een hogere employability dan personeel op andere mbo-instellingen: op beroepsexpertise, balans en organisatiesensitiviteit scoren deze medewerkers hoger.



HOOFDSTUK

04

ning
Advie
n E
odisch
Ond
veze n
nli jk
oepe be

erde r

Wet o

Opleidi

ieve lee
Meth
eidend
erlingw
jk vorm
Ber

m
van ee
idsm ar
ount

ol TR
ondsen

im voo
nnovat

als tv
sbegele

gericht
sprakt

Zorg ad
plator

io etk
Ar be

tsCen tr
r Schoo

i e va
cen tr

Verklaringen voor en opbrengsten van employability

4.1 Inleiding

Uit het voorgaande hoofdstuk blijkt dat er verschillen zijn naar onder andere de leeftijd en functie van de respondent en het type mbo-instelling waar de respondent werkzaam is. In dit hoofdstuk presenteren we – door middel van lineaire regressieanalyse – de invloed van variabelen tezamen op elke employabilitydimensie.

Tevens kijken we naar wat employability oplevert voor onderwijsgevend personeel: het effect van employability op de loopbaan.

4.2 Verklaringen voor employability

Om de afzonderlijke invloed van achtergrond-, individuele, functie- en organisatiekenmerken te kunnen zien, zijn deze kenmerken opeenvolgend in een regressiemodel getoetst: model 1 tot en met 4. Daarna wordt tot slot een uiteindelijk volledig model geschat: model 5. Hiermee wordt in kaart gebracht welke factoren van invloed zijn op employability, gecorrigeerd voor invloeden tussen de variabelen. Dit is voor de vijf dimensies van employability separaat uitgevoerd. In de volgende paragrafen beschrijven we per employabilitydimensie de factoren die bepalend zijn voor de mate van employability.

Beroepsexpertise

Tabel 4.1 (zie pagina 34 en 35) toont de resultaten van de regressieanalyse voor de dimensie beroepsexpertise, de mate waarin iemand over domeinspecifieke kennis en vaardigheden bezit (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden e.a., 2009).

Uit tabel 4.1 blijkt dat de individuele kenmerken de belangrijkste voorspellers zijn voor beroepsexpertise, gevolgd door de organisatiekenmerken. De verklaarde variantie van individuele kenmerken is het grootst.¹² Deze conclusie is als volgt tot stand gekomen:

- Allereerst valt op dat voor de achtergrondkenmerken geen effecten zichtbaar zijn op beroepsexpertise.
- Dit is wel het geval voor de individuele kenmerken proactieve coping en bevologenheid, die beide samenhangen met een hogere beroepsexpertise. Loopbaanbetrokkenheid heeft daarentegen een negatief effect: als iemand meer betrokken is bij zijn carrière, is de beroepsexpertise iets lager. Dit is tegen onze verwachting in. Een mogelijke verklaring is dat degenen met een hoge loopbaanbetrokkenheid zich meer richten op de loopbaan en organisatie dan op domeinkennis en dat zij daarom dit laatste lager beoordelen. Echter, er is geen verband vastgesteld tussen loopbaanbetrokkenheid en organisatiesensitiviteit (zie tabel 4.4). Andersom hebben degenen met een hoge beroepsexpertise wellicht voornamelijk een inhoudelijk drive voor het werk zelf – waardoor zij hun beroepsexpertise hoog beoordelen – en zijn zij minder gericht op de loopbaan in bredere zin.
- Ook voor de functiekenmerken zien we effecten. Namelijk dat personeel dat naast onderwijsgevende ook leidinggevende taken heeft, zichzelf een hogere mate van beroepsexpertise toekent en dat ook de leerwaarde van de functie samenhangt met een hogere mate van beroepsexpertise.
- Wat betreft de organisatiekenmerken geeft personeel op vakscholen aan meer beroepsexpertise te hebben dan personeel op roc's. Dit effect is in het uiteindelijke model echter verdwenen. Voor leeftijdsbewust HRM-beleid geldt dat er een negatief effect is op de beroepsexpertise. Dit lijkt tegenstrijdig. Een mogelijke verklaring is dat de analyse niets zegt over de richting van het verband. Het hoeft niet zo te zijn dat de beroepsexpertise het effect is van het beleid, maar dat bepaalde problematiek – bijvoorbeeld achterblijvende beroepsexpertise – een reden is om beleid te voeren. Het leerklimaat, de chef-medewerkerrelatie en het netwerk binnen de organisatie hebben een positief effect op beroepsexpertise.
- In het uiteindelijke, volledige, model zijn dezelfde effecten zichtbaar, op enkele uitzonderingen na. De positieve invloed van proactieve coping, bevologenheid, een goede chef-medewerkerrelatie en het leerklimaat blijven staan. De negatieve invloeden van loopbaanbetrokkenheid en leeftijdsbewust HRM-beleid zijn ook in het volledige model zichtbaar. Effecten die wegvallen in het gehele model zijn het werkzaam zijn op een vakschool en het netwerk binnen de organisatie. Daarentegen is er wel een effect zichtbaar van het aantal jaren werkervaring op de beroepsexpertise. Het effect van de leerwaarde van de functie is juist omgekeerd.¹³ Een verklaring voor het negatieve effect kan zijn dat een deel van de vragen over leerwaarde van de functie over de toekomst gaat. Als de functie zwaar wordt ervaren en er veel geleerd kan worden, kan iemand zijn eigen beroepsexpertise relatief laag inschatten.

12 De verklaarde variantie (R^2) geeft aan hoeveel van de variantie verklaard wordt door de specifieke factoren in het model. Een R^2 van 0 zou betekenen dat er niets wordt verklaard, een score van 1 dat alles wordt verklaard door het model.

13 Een omgekeerd effect kan komen door een zogenaamd suppressie-effect of doordat er sprake is van multicollineariteit. Hiervoor is gecontroleerd. Zoals ook uit de SEM-analyse blijkt, heeft de leerwaarde geen effect op de beroepsexpertise.

Anticipatie en optimalisatie

In tabel 4.2 (zie pagina 36 en 37) staan de resultaten van de regressieanalyse op de dimensie anticipatie en optimalisatie. Deze dimensie is een indicatie van hoe iemand voorbereid is op toekomstige werkveranderingen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden e.a., 2009).

Uit tabel 4.2 blijkt dat anticipatie en optimalisatie wordt beïnvloed door verschillende factoren. Evenals voor de beroepsexpertise, zijn de individuele kenmerken (model 2) de belangrijkste voorspellers, gevolgd door de organisatiekenmerken (model 4).

- Hoewel in de bivariate analyses (zie paragraaf 2.3) geen verschil zichtbaar was tussen mannen en vrouwen, blijkt er wanneer men rekening houdt met de andere achtergrondkenmerken wel een verschil te zijn tussen mannen en vrouwen: vrouwen scoren hoger op anticipatie en optimalisatie.¹⁴ Dit is ook het geval voor onderwijspersoneel jonger dan 55 jaar. Rekening houdend met de andere achtergrondkenmerken scoren zij hoger op anticipatie en optimalisatie dan personeel ouder dan 55 jaar.
- De individuele kenmerken career crafting, proactieve coping en bevoegenheid hebben een positief effect op de mate van anticipatie en optimalisatie. Voor de functiekenmerken is dit het geval voor onderwijsgevend en leidinggevend personeel – ten opzichte van docenten die niet ook leidinggeven –, de werkervaring en de leerwaarde van de functie.
- De organisatiekenmerken die positief samenhangen met de mate van anticipatie en optimalisatie, zijn het volgen van meer dan 10 opleidingsdagen, de chef-medewerker-relatie en het netwerk binnen en buiten de organisatie. Docenten die geen opleidingsdagen in een aangrenzend expertisegebied hebben gevolgd, scoren lager op anticipatie en optimalisatie.
- In het uiteindelijke model zijn positieve effecten zichtbaar van career crafting, proactieve coping, bevoegenheid, de leerwaarde van de functie, het wel hebben van een functioneringsgesprek ten opzichte van geen functioneringsgesprek, meer dan 10 opleidingsdagen in het huidige en aangrenzende expertisegebied en de chef-medewerker-relatie.

De kenmerken van leeftijd, geslacht, onderwijsgevend en leidinggevend personeel, werkervaring, het netwerk en het niet volgen van opleidingsdagen in een aangrenzend expertisegebied blijken in het volledige model toch geen effect te hebben. De verschillen die we dus eerder zagen, worden door andere kenmerken veroorzaakt.

Persoonlijke flexibiliteit

In tabel 4.3 (zie pagina 38 en 39) is weergegeven wat de invloed is van de onderzochte factoren op persoonlijke flexibiliteit. Dit is de mate waarin iemand het vermogen heeft om zich aan te passen aan veranderingen op de arbeidsmarkt (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden e.a., 2009).

¹⁴ Net zoals dat uit bivariate analyses verschillen kunnen blijken die eigenlijk met andere factoren te maken hebben (schijnverbanden), is het omgekeerde ook mogelijk. Er kunnen namelijk ook verschillen tussen kenmerken bestaan die niet uit de bivariate analyses naar voren komen, omdat ze door interactie met andere variabelen niet zichtbaar zijn. Zie ook paragraaf 2.3.

Evenals bij de voorgaande analyses zijn de belangrijkste voorspellers de individuele kenmerken. In tegenstelling tot beroepsexpertise en anticipatie en optimalisatie, zijn in dit geval de functiekenmerken betere voorspellers van persoonlijke flexibiliteit dan de organisatiekenmerken.

- Uit het eerste model blijkt dat personeel jonger dan 55 jaar hoger scoort op persoonlijke flexibiliteit dan de andere leeftijdscategorieën. De andere kenmerken hebben geen effect.
- Voor de individuele kenmerken zijn er positieve effecten voor career crafting, proactieve coping, vermijdingscoping en bevologenheid.
- Ook voor de functiekenmerken zijn er positieve effecten: onderwijsgevend en leidinggevend personeel geven aan in hogere mate over persoonlijke flexibiliteit te beschikken in vergelijking met docenten die geen leiding geven. Daarnaast hangt ook meer werkervaring en een hogere leerwaarde van de functie samen met een hogere mate van persoonlijke flexibiliteit.
- Van de organisatiekenmerken leiden het volgen van meer dan 10 opleidingsdagen in een aangrenzend expertisegebied, het leerklimaat, de chef-medewerker-relatie en het netwerk binnen en buiten de organisatie tot een hogere mate van persoonlijke flexibiliteit.
- In het volledige model blijven deze effecten staan, op de volgende kenmerken na. De effecten van leeftijd, werkervaring, meer dan 10 opleidingsdagen volgen in een aangrenzend expertisegebied en het netwerk vallen weg in het volledige model. I-deals blijkt in het volledige model juist wel een (negatief) effect te hebben op de mate van persoonlijke flexibiliteit.

Organisatiesensitiviteit

Tabel 4.4 (zie pagina 40 en 41) toont de resultaten van de regressieanalyse op organisatiesensitiviteit. Deze employabilitydimensie gaat over het goed kunnen functioneren in verschillende werkvormen, zoals binnen teams, de afdeling en de beroepsgroep (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden e.a., 2009).

Ook voor de organisatiesensitiviteit geldt dat de individuele kenmerken de belangrijkste voorspellers zijn, gevolgd door de organisatiekenmerken.

- Uit tabel 4.4 blijkt dat, onder controle van de achtergrondkenmerken, jongere medewerkers hoger scoren op organisatiesensitiviteit in vergelijking met oudere medewerkers.
- Van de individuele kenmerken blijkt dit ook te gelden voor career crafting, proactieve coping en bevologenheid.
- Ook bij de functiekenmerken zijn positieve effecten zichtbaar; onderwijsgevend en leidinggevend personeel geeft aan meer organisatiesensitief te zijn. Een hogere leerwaarde van de functie blijkt ook te leiden tot meer organisatiesensitiviteit. Onderwijsgevend personeel dat op een vakschool werkt, geeft ook aan meer organisatiesensitief te zijn in vergelijking met hun collega's op roc's. Ook hangen de chef-medewerker-relatie en het netwerk binnen de organisatie positief samen met organisatiesensitiviteit.
- In het volledige model zijn positieve effecten zichtbaar van career crafting, proactieve coping, bevologenheid, onderwijsgevend en leidinggevend personeel, werkervaring, de leer-

waarde van de functie, de chef-medewerker-relatie en het netwerk binnen de organisatie.

- De effecten van leeftijd en werkzaam zijn op een vakschool blijken in het volledig model niet meer significant te zijn.

Balans

In tabel 4.5 (zie pagina 42 en 43) zijn de resultaten weergegeven voor de regressieanalyses op de dimensie balans. Onder balans wordt het compromitteren tussen verschillende tegenstrijdige belangen van de werkgever en de werknemer verstaan (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden e.a., 2009).

Allereerst valt op dat voor balans, de organisatiekenmerken – vooral het leerklimaat – betere voorspellers zijn dan de individuele kenmerken. In tegenstelling tot beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie en organisatiesensitiviteit, waar dit omgekeerd is. Daarnaast zien we het volgende:

- Hoewel er bij de bivariate analyses (zie paragraaf 2.3) geen verschil zichtbaar was tussen mannen en vrouwen wat betreft employability, blijkt er, onder controle van de andere achtergrondkenmerken, wel een verschil te zijn tussen mannen en vrouwen: vrouwen scoren lager op balans.
- Van de individuele kenmerken zijn voor i-deals en bevlogenheid positieve effecten op de mate van balans. Loopbaanbetrokkenheid en career crafting hebben juist een negatief effect. Hoe groter de betrokkenheid bij de loopbaan en de mate dat iemand aan career crafting doet, hoe minder iemand in balans is.
- Voor onder andere de functie is er geen effect zichtbaar. Dit is wel het geval voor de leerwaarde van de functie: naarmate de leerwaarde hoger is, is ook de balans hoger.
- Ook voor het instellingstype is dit het geval. Medewerkers op vakscholen geven aan meer in balans te zijn dan hun collega's op roc's. Voor het leerklimaat en de chef-medewerker-relatie is hetzelfde het geval; hoe hoger de respondent hierop scoort, hoe meer hij scoort op balans. Het niet volgen van opleidingsdagen in het huidige expertisegebied hangt juist samen met het ervaren van minder balans.
- In het volledige model zijn positieve effecten zichtbaar van i-deals, bevlogenheid, werkervaring en het leerklimaat. Het geslacht (vrouw zijn), de loopbaanbetrokkenheid, het hebben van leidinggevende taken en meer dan 10 opleidingsdagen volgen in het huidige expertisegebied, blijken negatief samen te hangen met de mate van balans.
- De effecten van career crafting, de leerwaarde van de functie, het werkzaam zijn op een vakschool en het niet volgen van opleidingsdagen in het huidige expertisegebied zijn in het volledige model niet meer significant.

Conclusie

Op basis van het voorgaande trekken we ten eerste conclusies ten aanzien van de verschillen in employability binnen het onderwijsgevend personeel in het mbo. In hoeverre blijven de verschillen bestaan als we rekening houden met andere factoren? Daarnaast trekken we conclusies over de dimensies van employability en de mate waarin deze te verklaren zijn.

Verschillen tussen groepen

- De verschillen in employability tussen verschillende leeftijdsgroepen blijken te kunnen worden verklaard door andere factoren dan alleen de leeftijd zelf. In de volledige modellen was er namelijk geen effect voor leeftijd.
- Voor geslacht blijkt er wel enig verschil in employability te zijn: vrouwen scoren – in beperkte mate – lager op balans.
- De verschillen tussen de drie functiegroepen – onderwijsondersteuner, docent, leidinggevende met onderwijstaken – kunnen ook deels door andere factoren verklaard worden. Voor beroepsexpertise en anticipatie en optimalisatie geldt dat andere kenmerken van belang zijn: in de uiteindelijke modellen was er geen effect zichtbaar op de betreffende employability-dimensie. Voor persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit en balans is dat wel het geval. Deze verschillen kunnen dus niet verklaard worden door een ander kenmerk.
- In hoofdstuk 2 zagen we dat personeel op vakscholen hoger scoort op beroepsexpertise, organisatiesensitiviteit en balans. Uit de regressieanalyses blijkt dat deze verschillen verklaard kunnen worden door andere kenmerken.

Verschillen tussen employabilitydimensies

De voorspellende kracht van de individuele, functie- en organisatiekenmerken zoals gevat in de verschillende regressiemodellen, verschilt per employabilitydimensie. Beroepsexpertise is het minste te voorspellen uit de door ons in het model opgenomen factoren, terwijl de anticipatie en optimalisatie het beste is te voorspellen. Voor alle dimensies, op balans na, geldt dat de individuele kenmerken de belangrijkste voorspellers zijn, gevolgd door de organisatiekenmerken. Bij balans is dit juist omgekeerd: bij de persoonlijke flexibiliteit zijn de organisatiekenmerken vrijwel even belangrijk als de functiekenmerken.¹⁵

¹⁵ Ook uit Van der Heijden en De Lange (2016) blijkt dat de functiegebonden kenmerken de categorie factoren met de minste voorspellende waarde betreft. Zij noemen als verhouding tussen de effectgrootte 40% voor individuele factoren, 20% voor de functiegebonden factoren en 40% voor de organisatiefactoren.

Tabel 4.1 Regressieanalyse op beroepsexpertise (ongestandaardiseerde coëfficiënten)

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	b	SD	b	SD	b	SD	b	SD	b	SD
Constante	0,02	0,06	0,00	0,03	-0,15	0,12	0,02	0,09	-0,31	0,20
Geslacht (1= vrouw)	-0,09	0,07							-0,07	0,07
Burgerlijke staat (1= alleenstaand)	0,03	0,09							0,15	0,08
Leeftijd (1= 55-)	0,04	0,08							0,01	0,10
Zorg voor kinderen (1= ja)	-0,01	0,09							-0,01	0,08
Career crafting			0,01	0,04					0,06	0,05
I-deals			0,02	0,04					-0,01	0,04
Proactieve coping			0,35**	0,04					0,35**	0,04
Vermijdingscoping			-0,05	0,03					-0,05	0,03
Bevlogenheid			0,15**	0,04					0,12**	0,04
Loopbaanbetrokkenheid			-0,11**	0,04					-0,10**	0,04
Functie										
• Docent					Ref.				Ref.	
• OOP					-0,21	0,13			-0,16	0,12
• Onderwijs- en leidinggevend					0,25*	0,11			0,06	0,11
Werkervaring (per 5 jaar)					0,02	0,02			0,05*	0,02
Leerwaarde van de functie					0,10**	0,04			-0,11**	0,04
Instellingstype										
• Roc							Ref.		Ref.	
• Vakschool							0,32*	0,15	0,21	0,14
• Aoc							-0,11	0,13	-0,08	0,12
Functioneringsgesprek (ja)							-0,03	0,09	0,06	0,09
Opleidingsdagen in huidige expertisegebied										
• 0 dagen							-0,04	0,13	-0,05	0,12
• 1-10 dagen							Ref.		Ref.	
• Meer dan 10 dagen							0,02	0,08	-0,08	0,07
Opleidingsdagen in aangrenzend expertisegebied										
• 0 dagen							-0,10	0,08	-0,09	0,07
• 1-10 dagen							Ref.		Ref.	
• Meer dan 10 dagen							0,14	0,15	0,21	0,14
Leerklimaat							0,17**	0,04	0,18**	0,04
Leeftijdsbewust HRM-beleid							-0,11*	0,04	-0,11**	0,04
Chef-medewerker-relatie							0,12*	0,05	0,09*	0,04
Netwerk binnen organisatie							0,10*	0,04	0,04	0,04
Netwerk buiten organisatie							0,06	0,04	-0,02	0,04
Verklaarde variantie (R²)	0,00		0,18		0,02		0,08		0,22	

Bron: echo (dataverzameling), N=739.

**=p < 0,01 *=p < 0,05

Tabel 4.2 Regressieanalyse op anticipatie en optimalisatie (ongestandaardiseerde coëfficiënten)

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	b	SD	b	SD	b	SD	b	SD	b	SD
Constante	-0,22	0,06	-0,01	0,03	0,40	0,11	-0,15	0,09	-0,26	0,17
Geslacht (1= vrouw)	0,17*	0,07							0,10	0,06
Burgerlijke staat (1= alleenstaand)	-0,11	0,09							-0,05	0,07
Leeftijd (1= 55-)	0,29**	0,08							0,01	0,08
Zorg voor kinderen (1= ja)	0,11	0,09							0,07	0,07
Career crafting			0,42**	0,04					0,39**	0,04
I-deals			0,05	0,03					-0,03	0,03
Proactieve coping			0,16**	0,04					0,16**	0,03
Vermijdingscoping			-0,03	0,03					-0,04	0,03
Bevlogenheid			0,20**	0,03					0,12**	0,03
Loopbaanbetrokkenheid			0,05	0,03					0,05	0,03
Functie										
• Docent					Ref.				Ref.	
• OOP					-0,19	0,12			-0,18	0,10
• Onderwijs- en leidinggevend					0,27*	0,11			0,11	0,09
Werkervaring (per 5 jaar)					-0,07**	0,02			0,00	0,02
Leerwaarde van de functie					0,36**	0,03			0,10**	0,03
Instellingstype										
• Roc							Ref.		Ref.	
• Vakschool							0,01	0,14	-0,03	0,12
• Aoc							0,05	0,13	0,08	0,10
Functioneringsgesprek (ja)							0,07	0,09	0,14*	0,07
Opleidingsdagen in huidige expertisegebied										
• 0 dagen							-0,04	0,12	-0,02	0,10
• 1-10 dagen							Ref.		Ref.	
• Meer dan 10 dagen							0,29**	0,07	0,16**	0,06
Opleidingsdagen in aangrenzend expertisegebied										
• 0 dagen							-0,18*	0,08	-0,06	0,06
• 1-10 dagen							Ref.		Ref.	
• Meer dan 10 dagen							0,60**	0,14	0,36**	0,12
Leerklimaat							0,05	0,04	0,01	0,03
Leeftijdsbewust HRM-beleid							0,08	0,04	0,00	0,03
Chef-medewerker-relatie							0,09*	0,04	0,07*	0,04
Netwerk binnen organisatie							0,16**	0,04	0,01	0,03
Netwerk buiten organisatie							0,14**	0,04	-0,04	0,03
Verklaarde variantie (R²)	0,04		0,44		0,17		0,20		0,48	

Bron: echo (dataverzameling), N=739.

**=p < 0,01 *=p < 0,05

Tabel 4.3 Regressieanalyse op anticipatie en optimalisatie (ongestandaardiseerde coëfficiënten)

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	b	SD	b	SD	b	SD	b	SD	b	SD
Constante	-0,23	0,06	-0,01	0,03	0,33	0,11	-0,09		-0,17	0,18
Geslacht (1= vrouw)	0,12	0,07							0,07	0,06
Burgerlijke staat (1= alleenstaand)	-0,02	0,09							0,06	0,07
Leeftijd (1= 55-)	0,34**	0,08							0,08	0,09
Zorg voor kinderen (1= ja)	0,08	0,09							0,11	0,08
Career crafting			0,23**	0,04					0,23**	0,04
I-deals			0,01	0,03					-0,08*	0,04
Proactieve coping			0,29**	0,04					0,28**	0,04
Vermijdingscoping			-0,09**	0,03					-0,10**	0,03
Bevlogenheid			0,19**	0,03					0,10**	0,04
Loopbaanbetrokkenheid			0,01	0,03					0,03	0,03
Functie										
• Docent					Ref.				Ref.	
• OOP					-0,06	0,12			-0,08	0,11
• Onderwijs- en leidinggevend					0,47**	0,11			0,27**	0,10
Werkervaring (per 5 jaar)					-0,07**	0,02			0,01	0,02
Leerwaarde van de functie					0,31**	0,03			0,09*	0,04
Instellingstype										
• Roc							Ref.		Ref.	
• Vakschool							0,03	0,14	0,01	0,13
• Aoc							0,03	0,13	0,03	0,11
Functioneringsgesprek (ja)							-0,05	0,09	0,04	0,08
Opleidingsdagen in huidige expertisegebied										
• 0 dagen							0,00	0,13	-0,03	0,11
• 1-10 dagen							Ref.		Ref.	
• Meer dan 10 dagen							0,01	0,08	-0,12	0,07
Opleidingsdagen in aangrenzend expertisegebied										
• 0 dagen							-0,14	0,08	-0,08	0,07
• 1-10 dagen							Ref.		Ref.	
• Meer dan 10 dagen							0,33*	0,14	0,16	0,13
Leerklimaat							0,14**	0,04	0,11**	0,04
Leeftijdsbewust HRM-beleid							0,06	0,04	0,00	0,04
Chef-medewerker-relatie							0,11*	0,05	0,09*	0,04
Netwerk binnen organisatie							0,14**	0,04	0,00	0,03
Netwerk buiten organisatie							0,10**	0,04	-0,04	0,03
Verklaarde variantie (R²)	0,03		0,34		0,15		0,14		0,38	

Bron: echo (dataverzameling), N=739.

**=p < 0,01 *=p < 0,05

Tabel 4.4 Regressieanalyse op organisatiesensitiviteit (ongestandaardiseerde coëfficiënten)

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	b	SD	b	SD	b	SD	b	SD	b	SD
Constante	-0,10	0,06	-0,01	0,03	-0,04	0,11	-0,05	0,09	-0,58	0,18
Geslacht (1= vrouw)	0,01	0,07							0,01	0,06
Burgerlijke staat (1= alleenstaand)	-0,11	0,09							0,00	0,07
Leeftijd (1= 55-)	0,22**	0,08							0,13	0,09
Zorg voor kinderen (1= ja)	0,02	0,09							0,05	0,08
Career crafting			0,15**	0,04					0,16**	0,04
I-deals			0,04	0,03					-0,05	0,04
Proactieve coping			0,31**	0,04					0,26**	0,04
Vermijdingscoping			-0,03	0,03					-0,05	0,03
Bevlogenheid			0,22**	0,03					0,12**	0,04
Loopbaanbetrokkenheid			0,00	0,03					0,02	0,03
Functie										
• Docent					Ref.				Ref.	
• OOP					-0,18	0,12			-0,12	0,10
• Onderwijs- en leidinggevend					0,67**	0,11			0,43**	0,09
Werkervaring (per 5 jaar)					0,00	0,02			0,06**	0,02
Leerwaarde van de functie					0,33**	0,03			0,09*	0,04
Instellingstype										
• Roc							Ref.		Ref.	
• Vakschool							0,31*	0,14	0,20	0,12
• Aoc							0,02	0,13	0,05	0,11
Functioneringsgesprek (ja)							0,05	0,09	0,14	0,08
Opleidingsdagen in huidige expertisegebied										
• 0 dagen							-0,09	0,12	-0,06	0,11
• 1-10 dagen							Ref.		Ref.	
• Meer dan 10 dagen							0,09	0,07	-0,03	0,07
Opleidingsdagen in aangrenzend expertisegebied										
• 0 dagen							-0,12	0,08	-0,06	0,07
• 1-10 dagen							Ref.		Ref.	
• Meer dan 10 dagen							-0,04	0,14	-0,13	0,13
Leerklimaat							0,03	0,04	-0,01	0,04
Leeftijdsbewust HRM-beleid							0,01	0,04	-0,03	0,04
Chef-medewerker-relatie							0,15**	0,04	0,11**	0,04
Netwerk binnen organisatie							0,29**	0,04	0,16**	0,03
Netwerk buiten organisatie							0,07	0,04	-0,06	0,03
Verklaarde variantie (R²)	0,01		0,31		0,17		0,19		0,39	

Bron: echo (dataverzameling), N=739.

**=p < 0,01 *=p < 0,05

Tabel 4.5 Regressieanalyse op balans (ongestandaardiseerde coëfficiënten)

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	b	SD	b	SD	b	SD	b	SD	b	SD
Constante	0,10	0,06	0,00	0,03	-0,18	0,11	-0,04	0,08	-0,22	0,18
Geslacht (1= vrouw)	-0,19*	0,07							-0,14*	0,06
Burgerlijke staat (1= alleenstaand)	-0,11	0,09							0,03	0,07
Leeftijd (1= 55-)	0,06	0,08							0,09	0,09
Zorg voor kinderen (1= ja)	-0,06	0,09							-0,09	0,07
Career crafting			-0,13**	0,04					-0,07	0,04
I-deals			0,31**	0,03					0,16**	0,04
Proactieve coping			0,06	0,04					0,07	0,04
Vermijdingscoping			0,01	0,03					0,02	0,03
Bevlogenheid			0,36**	0,04					0,26**	0,04
Loopbaanbetrokkenheid			-0,13**	0,03					-0,12**	0,03
Functie										
• Docent					Ref.				Ref.	
• OOP					0,02	0,12			0,15	0,10
• Onderwijs- en leidinggevend					-0,13	0,11			-0,26**	0,09
Werkervaring (per 5 jaar)					0,03	0,02			0,05*	0,02
Leerwaarde van de functie					0,27**	0,04			-0,07	0,04
Instellingstype										
• Roc							Ref.		Ref.	
• Vakschool							0,39**	0,13	0,23	0,12
• Aoc							0,00	0,12	0,00	0,11
Functioneringsgesprek (ja)							0,00	0,08	0,07	0,08
Opleidingsdagen in huidige expertisegebied										
• 0 dagen							-0,26*	0,11	-0,17	0,11
• 1-10 dagen							Ref.		Ref.	
• Meer dan 10 dagen							-0,09	0,07	-0,13*	0,07
Opleidingsdagen in aangrenzend expertisegebied										
• 0 dagen							-0,09	0,07	-0,09	0,07
• 1-10 dagen							Ref.		Ref.	
• Meer dan 10 dagen							0,02	0,13	0,07	0,12
Leerklimaat							0,43**	0,04	0,38**	0,04
Leeftijdsbewust HRM-beleid							0,05	0,04	0,03	0,04
Chef-medewerker-relatie							0,15**	0,04	0,07	0,04
Netwerk binnen organisatie							-0,03	0,03	-0,06	0,03
Netwerk buiten organisatie							0,04	0,03	0,05	0,03
Verklaarde variantie (R²)	0,01		0,25		0,07		0,31		0,39	

Bron: echo (dataverzameling), N=739.

**=p < 0,01 *=p < 0,05

4.3 Employability: wat levert het op

Tevens hebben we onderzocht in hoeverre een hogere score op de vijf employabilitydimensies bijdraagt aan de carrière van de onderwijsgegenden in het mbo. Er is onderscheid gemaakt naar objectief loopbaansucces – inkomen en aantal promoties – en subjectief loopbaansucces. Employability blijkt nauwelijks invloed te hebben op inkomen en het aantal promoties. Voor het subjectief loopbaansucces is dit wel het geval: organisatiesensitiviteit en balans hebben een positief effect op het subjectief loopbaansucces. Zie ook tabel 4.6.

Tabel 4.6 Regressieanalyse op subjectief loopbaansucces (ongestandaardiseerde coëfficiënten)

	b	s.d
Constante	0,00	0,03
Beroepsexpertise	-0,03	0,04
Anticipatie en optimalisatie	0,06	0,04
Persoonlijke flexibiliteit	0,00	0,04
Organisatiesensitiviteit	0,15**	0,04
Balans	0,43**	0,03
Verklaarde variantie (R ²)	0,24	

In tabel 4.6 is te zien dat beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie en persoonlijke flexibiliteit geen significant effect hebben op het subjectief loopbaansucces. Dit geldt wel voor organisatiesensitiviteit en, in grotere mate, balans.

4.4 SEM-model

In de voorgaande paragraaf is reeds per employabilitydimensie bekeken welke achtergrond, individuele, functie- en organisatiekenmerken van invloed zijn op elke dimensie.¹⁶ Door middel van de techniek *Structural equation modeling* (SEM-model) kunnen we in één empirisch model testen in hoeverre het theoretisch model standhoudt.

Dit model gaat iets verder dan het theoretische model. Er wordt niet alleen gekeken naar de invloed die de voorspellende factoren via de mediator – de vijf employabilitydimensies – hebben op loopbaansucces. Er wordt echter ook gekeken naar de directe invloed van de voorspellende factoren op het objectief en subjectief loopbaansucces.¹⁷ Hieruit blijkt het volgende:

¹⁶ Om tot het uiteindelijke model te komen, zijn verschillende varianten uitgetoetst waarbij niet-significante effecten steeds zijn verwijderd en veranderingen in het model – aan de hand van de fit – zijn vergeleken.

¹⁷ De Chi-kwadraat van het uiteindelijke model is 1105,2, RMSEA 0,05 en de CFI 0,89. De R² voor subjectief carrièresucces bedraagt 0,32.

- Evenals de analyses in paragraaf 4.3 lieten zien, heeft employability geen invloed op het inkomen en het aantal promoties dat iemand maakt.¹⁸
- De belangrijkste voorspeller van subjectief loopbaansucces is bevlogenheid, gevolgd door balans. Ook de leerwaarde van de functie en de chef-medewerker-relatie hebben een positief effect op het subjectief loopbaansucces.
- Balans is de enige employabilitydimensie die een significant effect heeft op subjectief loopbaansucces.
- Hoewel in het regressiemodel uit paragraaf 4.3 ook organisatiesensitiviteit positief zou bijdragen aan het subjectief loopbaansucces, is dat effect in het SEM-model niet zichtbaar.

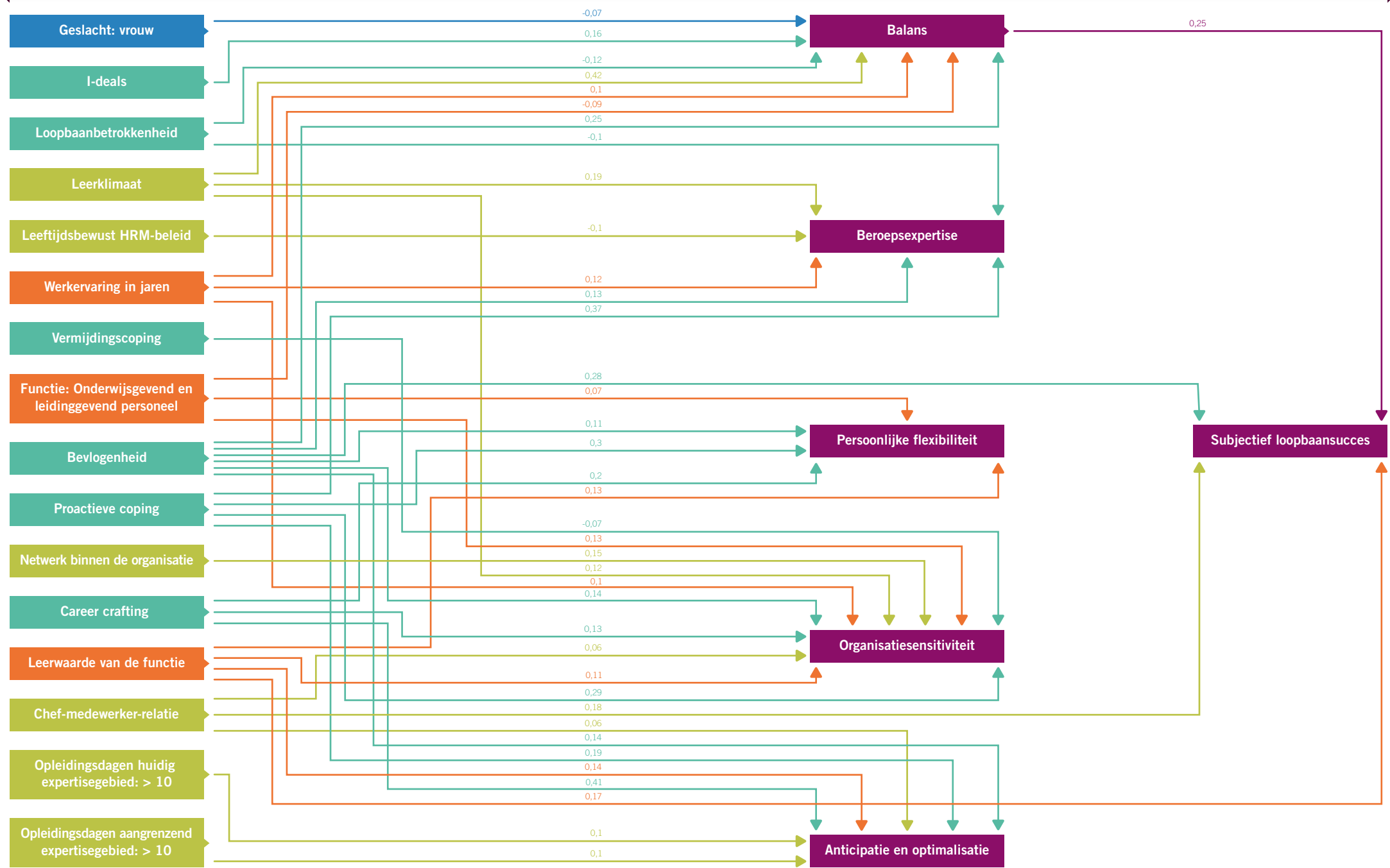
Het model volgt dezelfde opbouw als het theoretisch model: voorspellende factoren, mediator en afhankelijke factoren. De voorspellende factoren zijn ingedeeld naar typen:

- achtergrondkenmerken zijn rood;
- individuele kenmerken groen;
- functiekenmerken blauw;
- organisatiekenmerken geel.

In het model in figuur 4.1 zijn alleen de significante verbanden opgenomen.

¹⁸ Dit kan komen doordat er in het onderwijs minder variatie is in het inkomen en het aantal promoties dan in andere sectoren.

Figuur 4.1 SEM-model (volledig; gestandaardiseerde coëfficiënten)



Bron: ecbo (dataverzameling).

Het SEM-model in figuur 4.1 toont de verschillende invloeden van voorspellende factoren op de employabilitydimensies en op het subjectief loopbaansucces. De pijlen geven de invloeden weer van de voorspellende factoren op de employabilitydimensies – bijvoorbeeld de invloed van geslacht op balans –, de invloeden van de employabilitydimensies op het subjectief loopbaansucces – bijvoorbeeld vanuit balans – en de directe invloeden van de voorspellende factoren op subjectief loopbaansucces, bijvoorbeeld bevlogenheid op subjectief loopbaansucces. De regressiecoëfficiënten¹⁹ bij de pijlen geven de sterkte van de invloed weer. Een positief getal betekent dat er een positief effect is, een negatief getal staat voor een negatief effect. De getallen zijn onderling vergelijkbaar. Zo is te zien dat i-deals en leerklimaat beiden een positief effect hebben op balans. Dus hoe meer i-deals iemand heeft en hoe beter het leerklimaat, hoe hoger de balans van iemand. En dat de coëfficiënt van leerklimaat groter is: leerklimaat heeft daarmee een groter effect dan i-deals op de mate van balans die iemand ervaart.

De invloed van de vijf dimensies op subjectief loopbaansucces is beperkt. Van de vijf employabilitydimensies heeft alleen balans een significant effect op subjectief loopbaansucces. Andere effecten op het subjectief loopbaansucces komen van – in volgorde van belangrijkheid – de bevlogenheid (0,28), chef-medewerker-relatie (0,18) en de leerwaarde van de functie (0,17).

Wat betreft de voorspellers van de employabilitydimensies bespreken we hier alleen de belangrijkste, best voorspellende kenmerken, gepresenteerd in tabel 4.7 en figuur 4.2, inclusief voorspellers van subjectief loopbaansucces.

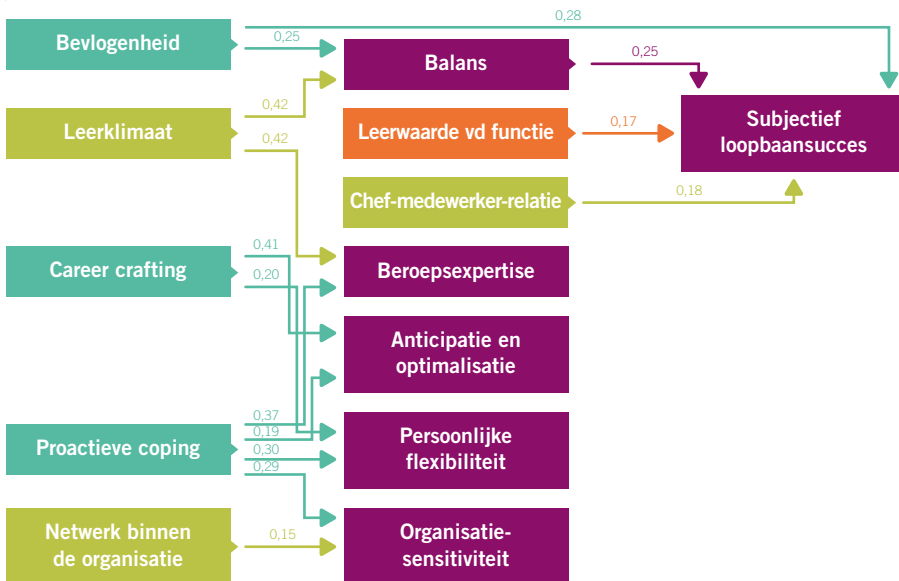
Tabel 4.7 Belangrijkste voorspellers employabilitydimensies (gestandaardiseerde coëfficiënten)

Employabilitydimensie	Kenmerk	B-coëfficiënt
Beroepsexpertise	Proactieve coping	0,37
	Leerklimaat	0,19
Anticipatie en optimalisatie	Career crafting	0,41
	Proactieve coping	0,19
Persoonlijke flexibiliteit	Proactieve coping	0,30
	Career crafting	0,20
Organisatiesensitiviteit	Proactieve coping	0,29
	Netwerk binnen de organisatie	0,15
Balans	Leerklimaat	0,42
	Bevlogenheid	0,25

Bron: ecbo (dataverzameling).

19 Gestandaardiseerd; de coëfficiënt laat de stijging of daling zien per toename van één standaarddeviatie.

Figuur 4.2 SEM-model (selectie op twee belangrijkste voorspellers per dimensie, inclusief voorspellers van subjectief loopbaansucces; gestandaardiseerde coëfficiënten)



Bron: : ecbo (dataverzameling).

Uit figuur 4.2 blijkt dat het beeld van de belangrijkste voorspellers voor de employability-dimensies vrij eenduidig is:

- Proactieve coping is het meest bepalend voor beroepsexpertise, persoonlijke flexibiliteit en organisatiesensitiviteit.
- Career crafting is het meest bepalend voor anticipatie en optimalisatie, gevolgd door proactieve coping.
- Voor balans geldt dat het leerklimaat de grootste invloed heeft, gevolgd door bevlogenheid.
- Voor subjectief loopbaansucces geldt dat bevlogenheid het belangrijkste is: als direct effect en als indirect effect via de dimensie balans. Ook het leerklimaat heeft, via balans, een gunstige invloed op het subjectief loopbaansucces.
- Deze bevindingen komen overeen met de afzonderlijke regressieanalyses per dimensie, besproken in paragraaf 4.2.



HOOFDSTUK

05

ning
Advie
n E
odisch
Ond
veze n
nli jk
oepe be
rde r
Wet o
Opleidi
ieve lee
Meth
eidend
erlingw
jk vorm
Ber
m
van ee
idsm ar
ount
ol TR
onds en
im voo
nnovat
als tv
sbegele
gericht
sprakt
Zorg ad
plator
io etk
Ar be
tsCen tr
r Schoo
i e va
cen tr

Conclusie

Dit onderzoek beoogde inzicht te geven in hoe de employability van onderwijsgevenden door henzelf beoordeeld wordt, welke individuele, functiegebonden en organisatorische factoren bepalend zijn voor de mate van employability en wat employability oplevert. Dit is gedaan door bij 739 personeelsleden van 52 mbo-instellingen een vragenlijst af te nemen die gebaseerd is op een gevalideerd instrument dat employability van werkenden meet (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden e.a., 2009). Deze personeelsleden – onderwijsondersteuners, docenten en managers – hebben allen onderwijsgevende taken. Het instrument meet employability op vijf dimensies: beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit en balans.

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de drie onderzoeksvragen.

1 Hoe beoordeelt onderwijsgevend personeel in het mbo de eigen employability?

Het blijkt dat de employability van onderwijsgevend personeel in het mbo iets lager is dan wat gemiddeld is onder werkenden met een mbo-, hbo- of wo-opleiding in Nederland. De verschillen voor beroepsexpertise, persoonlijke flexibiliteit en organisatiesensitiviteit zijn klein. Voor anticipatie en optimalisatie en voor balans is het verschil middelmatig.

Tussen onderwijsgevenden in het mbo doen zich meerdere verschillen voor in de mate van employability. De belangrijkste verschillen zijn:

- Oudere werknemers, vooral de 55-plussers, scoren lager op de dimensies organisatiesensitiviteit, persoonlijke flexibiliteit, anticipatie en optimalisatie. Voor beroepsexpertise geldt juist dat de jongere groep werknemers lager scoort.
- Tussen mannen en vrouwen zijn er geen verschillen in employability.
- Onderwijs- en leidinggevend personeel scoort hoger dan docenten zonder leidinggevende taken en onderwijsgevend personeel op vier van de vijf dimensies van employability. Alleen voor de dimensie balans is er geen verschil tussen deze groepen.
- Personeel op vakscholen heeft overwegend een hogere employability dan personeel op andere mbo-instellingen: op beroepsexpertise, balans en organisatiesensitiviteit scoren zij hoger.

2 Welke individuele, functiegebonden en organisatorische factoren zijn van invloed op de mate van employability?

Employability wordt beïnvloed door een groot aantal factoren. In dit onderzoek is onderscheid gemaakt naar drie groepen factoren: individuele, functiegebonden en organisatiegebonden factoren. Beroepsexpertise is het minst goed te voorspellen door deze factoren; oftewel de samenhang tussen de onderzochte kenmerken en beroepsexpertise is het kleinst. Van de dimensies is anticipatie en optimalisatie het beste te voorspellen. Over het algemeen geldt dat individuele factoren de meeste invloed hebben op employability, gevolgd door organisatiefactoren. De invloed van functiegebonden factoren is het kleinst.

Als we nog iets uitgebreider kijken naar de data, zien we dat proactieve coping de belangrijkste voorspeller is voor beroepsexpertise, persoonlijke flexibiliteit en organisatiesensitiviteit. Career crafting is het meest bepalend voor anticipatie en optimalisatie, gevolgd door proactieve coping. Verder is leerklimate van belang voor beroepsexpertise en balans en bevlogenheid ook voor balans.

3 Wat levert employability op voor onderwijsgevend personeel in het mbo?

Employability heeft een positief effect op de loopbaan. We hebben gemeten of de vijf dimensies van employability een positieve invloed hebben op objectief loopbaansucces – salaris en promoties – en subjectief loopbaansucces: de inschatting van de werkende. De voorspellende waarde van employability voor loopbaansucces blijkt voor de onderwijsgegenden in het mbo beperkt. Voor objectief loopbaansucces zijn geen significante effecten gevonden. Kortom: employability heeft in het mbo geen voorspellende waarde voor salaris en promoties. De dimensies beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie en persoonlijke flexibiliteit hebben ook geen significant effect op subjectief loopbaansucces. Dit geldt wel voor organisatie-sensitiviteit en, in grotere mate, balans.

- Voor het subjectief loopbaansucces geldt dat bevlogenheid het belangrijkste is: bevlogenheid heeft zelf een positieve invloed op het subjectief loopbaansucces. Daarnaast heeft bevlogenheid een positief effect op balans, wat zelf weer bijdraagt aan het subjectief loopbaansucces. Ook het leerklimate heeft, via balans, een gunstige invloed op het subjectief loopbaansucces.
- Deze bevindingen komen overeen met de afzonderlijke regressieanalyses per dimensie, besproken in paragraaf 4.2.

onde
escomm
xam inc
innove
erwijs
Bed
ontwikl
evolking
verw
op het f
ngs- en
Advie
e romge
odisch
e
veze n
ning
roeps b
Orga
erde r
ktgekw
Wet
n eor
Opleic
r b
ieve lee
weede
eidend
ijk vorn
vieste
m
koming
idsm al
rum
ol T
an On
um voc



HOOFDSTUK

06

ning
Advie
n E
odisch
Ond
veze n
nli jk
oepe be

erde r

Wet o

Opleidi

ieve lee

Meth

eidend

erlingw

jk vorm

Ben

m

van ee

idsm ar

ount

ol TR

ondsen

im voo

nnovat

als tv

sbegele

gericht

sprakt

Zorg ad

plator

io etk

Ar be

tsCen tr

r Schoo

i e va

cen tr

Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft als oogmerk om met het inzicht in de employability van onderwijsgegenden in het mbo bij te dragen aan het kunnen vormgeven van strategisch HRM-beleid, waarin recht gedaan kan worden aan de talenten en behoeften van mbo-docenten (zie ook Van der Heijden, 2005). In dit slothoofdstuk willen we ingaan op de vragen of en waarom onderwijsinstellingen zouden moeten inzetten op employability en, zo ja, hoe ze dit zouden kunnen doen. Daarnaast formuleren we aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

6.1 Aanbevelingen voor de praktijk

De resultaten van het onderzoek geven een aantal aanknopingspunten voor directie, managers en HRM-functionarissen om de employability te verhogen. We reiken in dit kader drie HRM-strategieën aan:

- 1 Het verhogen van de employability als integraal geheel.
- 2 Het verhogen van specifieke dimensies van employability, die voor de instelling het meest van belang worden geacht.
- 3 Het verhogen van de employability van specifieke doelgroepen.

Voor alle strategieën geldt het volgende uitgangspunt: zet gericht in op de factoren die binnen de mbo-instelling beïnvloedbaar zijn en houd rekening met de factoren die wel invloed hebben op employability, maar die binnen de mbo-instelling helaas weinig beïnvloedbaar zijn.

Tabel 6.1 Handelingsperspectief verbeteren employability

Mate waarin factor beïnvloedbaar is	Factor heeft lage invloed op employability	Factor heeft hoge invloed op employability
Laag	Geen focus	Aandacht voor
Hoog	Aandacht voor	Actieve inzet op

Het verhogen van employability als integraal geheel

Een aantal factoren heeft op een groot aantal dimensies van employability invloed en zodoende op employability als 'geheel'.

- Functie- en organisatiegebonden factoren bieden de meest concrete handvatten voor instellingen om de employability te verhogen. Van deze factoren gaat de meeste invloed uit van de leerwaarde van de functie – bijvoorbeeld door het toepassen van instrumenten als taakroulatie –, het leerklimaat van de organisatie en de chef-medewerker-relatie.
- Veel invloed, maar minder makkelijk te beïnvloeden, zijn de individuele factoren. Zo is bevoegenheid op alle dimensies van invloed en proactieve coping op vier van de vijf dimensies. Nader onderzoek kan aantonen of en hoe deze psychologische factoren zijn te beïnvloeden.
- Het aantal jaren werkervaring heeft op vier dimensies een geringe invloed. Dat zou ervoor pleiten aandacht te hebben voor de minder ervaren docenten. Daartegenover staat echter dat oudere werkenden over het algemeen een lagere employability hebben.

Het verhogen van specifieke dimensies van employability

HRM-strategieën kunnen zich richten op specifieke dimensies van employability.

- Hierbij kunnen de scores van het mbo in het algemeen ten opzichte van andere werkenden in Nederland leidend zijn. Het lijkt erop dat onderwijsgevend personeel laag scoort op anticiperen en optimalisatie en vooral op balans.
- Er zijn ook verschillen tussen type mbo-instelling: roc, aoc, vakschool. Zo scoren roc's relatief laag op organisatiesensitiviteit. Dit vraagt om een andere focus per type instelling.
- Voor een aantal instellingen zijn extra analyses uitgevoerd. Ook dit kan aanleiding zijn om het beleid voornamelijk te richten op één of enkele employabilitydimensies, door aandacht te besteden aan de factoren die de meeste invloed hebben.
- Ten slotte kunnen inhoudelijke redenen ten grondslag liggen aan de keuzes die bijvoorbeeld voortkomen uit strategisch HRM-beleid.

De belangrijkste beïnvloeders van de vijf dimensies zijn:

- Beroepsexpertise: proactieve coping en leerklimaat.
- Anticipatie en optimalisatie: career crafting en proactieve coping.
- Persoonlijke flexibiliteit: proactieve coping en career crafting.
- Organisatiesensitiviteit: proactieve coping en netwerk binnen de organisatie.
- Balans: leerklimaat en bevoegenheid.

Het verhogen van de employability van specifiek doelgroepen

Binnen het onderwijsgevend personeel zijn specifieke doelgroepen aanwijsbaar die lager scoren op verschillende aspecten van employability:

- Vrouwen scoren iets lager op balans dan mannen.
- Personeel met leidinggevende taken heeft over het algemeen een hogere employability, alleen op balans scoren deze medewerkers iets lager.

- Oudere werkenden hebben op alle dimensies behalve op balans een lagere score. Leeftijd is op zichzelf daarvan niet de oorzaak: uit de regressieanalyses blijkt echter dat leeftijd geen bepalende factor is. Door rekening te houden met leeftijd is het wel mogelijk het personeel met een lagere employability te identificeren.

Uit het onderzoek blijkt dat het effect van employability op subjectief loopbaansucces van onderwijsgevenden beperkt is en het effect van employability op objectief loopbaansucces niet aanwezig is. Op de subjectieve criteria is alleen de dimensie balans van invloed en de achterliggende factoren bevlogenheid, leerwaarde van de functie en chef-medewerker-relatie. Betekent dit dat het vanuit carrièreperspectief niet zinvol is om in te zetten op employability in het mbo? Dat zou een verkeerde conclusie zijn, om de volgende redenen:

- Er zijn meer positieve effecten van employability voor de medewerker denkbaar. Het kan zijn dat employability een positief effect heeft op het maken van loopbaanstappen buiten het onderwijs. Aangezien alleen werkenden in het mbo zijn geëquipeerd, is dat met dit onderzoek niet aan te tonen. Een tweede effect voor de werkende kan zijn een betere gezondheid of een beter welbevinden in het algemeen. Ook dit hebben we niet kunnen onderzoeken.
- Er zijn ook opbrengsten denkbaar die niet direct met de werkende te maken hebben. Een belangrijke opbrengst kan een verbetering van de kwaliteit van het onderwijs via de kwaliteit van de werkende – competenties, bekwaamheden – zijn. De kwaliteit van het onderwijs bij een vergrijzend personeelsbestand was een belangrijke aanleiding voor dit onderzoek. Het is goed voorstelbaar dat de kwaliteit van het onderwijs van docenten die employable zijn beter is.
- Verder hoeft employability niet alleen een middel te zijn om bepaalde doelen te bereiken. De dimensies van employability kunnen, stuk voor stuk, ook intrinsieke waarde hebben. Denk aan balans en beroepsexpertise.

6.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Betekenis voor het instrument

In dit onderzoek is het instrument LoopbaanPotentieelMethodiek voor het eerst specifiek gebruikt in onderzoek naar employability in het middelbaar beroepsonderwijs.²⁰ Op basis van de resultaten kunnen we stellen dat het instrument voor het bepalen van employability en het toetsen van de invloed op subjectief loopbaansucces bruikbaar is. Voor het verklaren van objectief loopbaansucces is dat niet zo. Hoewel dit in andere werkvelden wel is aangetoond, leidt in het mbo-werkveld meer employability niet tot meer promoties of inkomen. Zoals eerder is opgemerkt, is het aannemelijk dat dit komt door de aard van het werkveld: het aantal promoties wat iemand kan maken, is beperkt en het inkomen is – mede daardoor – minder gevarieerd dan in andere werkgebieden.

²⁰ Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden e.a., 2009. Zie ook alle instrumenten genoemd in paragraaf 1.2 die voor de voorspellende factoren en uitkomstmaten gebruikt zijn.



ning
Advie
n E
odisch
Ond
veze n
nlijjk
oepe be

erde r

Wet o

Opleidi

ieve lee
Meth
eidend
erlingw
jk vorm
Ber

m
van ee
idsm ar
ount

ol TH

ondsen

im voo

nnovat

als tv

sbegele

gericht

sprakt

Zorg ad

platfor

io etk

Ar be

tsCen tr

r Schoo

i e va

cen tr

Literatuur

- Akkermans, J. & Tims, M. (2016). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*. Doi:10.1111/apps.12082.
- Aroneca, P., Nunez, I. & Villanueva, M. (2007). The effects of enhancing workers' employability on small and medium enterprises: Evidence from Spain. *Small Business Economics*, 29, 191-201.
- Bal, P.M., Jong, S.B. de, Jansen, P.G. & Bakker, A.B. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi level study of the role of I deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, 49, 306-331.
- Bozionelos, N. (2003). Intra-organizational network resources: Relation to career success and personality. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11 (1), 41-66.
- Brouwer, P., Lam, J.F., Thomsen, M. & Berg, J. van den (2016). *Onderwijsondersteuners in het mbo: afbakening, lokalisering en toerusting*. 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
- CAOP Research (2011). *Arbeidsmarktanalyse MBO*. Den Haag: Sectorbestuur Onderwijs-arbeidsmarkt.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Ecbo (2016). *Publiek programma ecbo 2016. Kennisontwikkeling en -verspreiding middelbaar beroepsonderwijs*. 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B.E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Gattiker, U.E. & Larwood, L. (1986). Subjective career success: A study of managers and support personnel. *Journal of business and psychology*, 1 (2), 78-94.
- Gattiker, U.E. & Larwood, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human relations*, 41 (8), 569-591.
- Glaudé, M. & Eck, E. van (2013). *Uitstroom van oudere docenten. Actie? Een verkenning van het vergrijzingsvraagstuk in het mbo*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Glaudé, M., Eck, E. van, Boogaard, M. & Dijkers, L. (2015). *Evaluatie stimuleringsmaatregel 'Duurzame inzetbaarheid. Sterkte voor de toekomst'*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Greenglass, E., Schwarzer, R. & Taubert, S. (1999a). *The Proactive Coping Inventory (PCI): A multidimensional research instrument*. Available at: <http://userpage.fu-berlin.de/~health/greenpci.htm>.
- Greenglass, E., Schwarzer, R. & Taubert, S. (1999b). *The Proactive Coping Inventory (PCI): A multidimensional research instrument*. Paper presented at the 20th International Conference of the Stress and Anxiety Research Society (STAR), Cracow, Poland, July 12-14, 1999.
- Heijde, C.M. van der & Heijden, B.I.J.M. van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45 (3), 449-476.
- Heijden, B.I.J.M. van der (1998). *The measurement and development of professional expertise throughout the career. A retrospective study among higher level Dutch professionals*. PhD-thesis, University of Twente. Enschede: PrintPartners Ipskamp.
- Heijden, B.I.J.M. van der (2005). *"No one has ever promised you a rose garden". On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers*. Inaugural address delivered in abridged form on the occasion of the public acceptance of the professorship in Strategic HRM, in particular aimed at the dynamics of individual career development at the Open University of the Netherlands. Assen: Van Gorcum.
- Heijden, B.I.J.M. van der (2011). *Als het getij verloopt, verzet men de bakens*. Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Business Administration, in het bijzonder Strategic Human Resource Management aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen op vrijdag 18 maart 2011.
- Heijden, B.I.J.M. van der (in druk). Can we buffer age-related stereotyping at the workplace? A study into social work environment as a moderator for supervisor-subordinate age dissimilarity effects. *Ageing & Society*.
- Heijden, B.I.J.M. van der & Bakker, A.B. (2011). Towards a mediation model of employability enhancement: A study of employee-supervisor pairs in the building sector. *Career Development Quarterly*, 59 (3), 232-248.
- Heijden, B.I.J.M. van der, Gorgievski, M.J. & Lange, A.H. de (2015). Learning at the workplace and sustainable employability: a multi-source model moderated by age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 13-20.
- Heijden, B.I.J.M. van der, Lange, A.H. de, Demerouti, E. & Heijde, C.M. van der (2009). Employability and career success across the life-span. Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 156-164.

- Klink van der, J.J.L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H. & Wilt, G.J. van der (2010). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24, 342-356.
- Lange, A.H. de & Heijden, B.I.J.M. van der (2016). Het meten en beïnvloeden van duurzame inzetbaarheid van ouder wordende werknemers. In A.H. de Lange & B.I.J.M. van der Heijden (red.), *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Lieskamp, M. & Vink, R. (2015). *Vertrouwen verbinden en vakmanschap in het onderwijs*. Huizen: Pica.
- Mikkelsen, A. & Grønhaug, K. (1999). Measuring organizational learning climate a cross-national replication and instrument validation study among public sector employees. *Review of Public Personnel Administration*, 19 (4), 31-44.
- Min. OCW (2014). *Onderwijsarbeidsmarkt*. Brief van de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal. Den Haag, 28 oktober 2014.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.) New York: McGraw-Hill.
- Rothwell, A. & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36 (1), 23-41.
- SER (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Advies. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag en Organisatie*, 14, 229-253.
- Stoffelsen, J.M. & Diehl, P.J. (2007). *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (1994). *Work ability index*. Helsinki: Institute of Occupational Health.
- Vuuren, T. van (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken, *Gedrag & Organisatie*, 25 (4), 400-418.
- Zembla (2015, 14 oktober). *Voor u tien jongeren*. Geraadpleegd 20 december 2016, via <http://zembla.vara.nl/dossier/uitzending/voor-u-tien-jongeren>.



BIJLAGE

01

ning
Advie
n E
odisch
Ond
veze n
nlijjk
oepe be
rde r
Wet o
Opleidi
ieve lee
Meth
eidend
erlingw
jk vorm
Ber
m
van ee
idsm ar
ount
ol TR
ondsen
im voo
nnovat
als tv
sbegele
gericht
sprakt
Zorg ad
plator
io etk
Ar be
tsCen tr
r Schoo
i e va
cen tr

Instrument en overzicht variabelen

Het instrument

Voor elk van de vijf employabilitydimensies zijn vier tot vijf items opgenomen in de vragenlijst. Elk item is gemeten met een zespunts Likertschaal, zie paragraaf 2.1. De antwoordcategorieën verschillen per vraag en variëren van 'nooit' tot 'zeer vaak', 'helemaal niet/geen' tot 'in zeer sterke mate' en 'zeer slecht' tot 'zeer goed'. De interne samenhang van de dimensies is steeds ruim voldoende tot hoog.²¹ Subjectief loopbaansucces is gemeten aan de hand van vijfpunts Likertschalen²², die beantwoord konden worden met 'volledig mee oneens' tot en met 'volledig mee eens'. Ook voor overige variabelen zijn vier- en vijfpunts Likertschalen gebruikt (zie de onderstaande tabel voor een overzicht van de gebruikte variabelen). Ook hiervoor geldt dat de interne consistentie steeds ruim voldoende is.²³

21 De Cronbachs alfa's liggen tussen 0,745 (persoonlijke flexibiliteit) en 0,845 (balans). In de sociale wetenschappen wordt veelal een ondergrens van 0,7 gehanteerd, zie bijvoorbeeld Nunnally (1978).

22 Met een Cronbachs alfa van 0,780. Hierbij zijn stellingen voorgelegd als 'Ik heb een functie die mij de gelegenheid biedt om nieuwe vaardigheden te leren' en 'Ik word gerespecteerd door mijn collega's'.

23 Met Cronbachs alfa's tussen 0,69 en 0,94.

Overzichtstabel gebruikte variabelen

Variable type	Variable	Gemid.	Min.	Max.	SD	Cronbachs alfa
Achtergrondkenmerken	Geslacht (vrouw)	0,5	0,0	1,0	0,50	
	Burgerlijke staat (alleenstaand)	0,2	0,0	1,0	0,42	
	Leeftijd (55-)	0,4	0,0	1,0	0,48	
	Zorgtaak kinderen (ja)	0,2	0,0	1,0	0,43	
Individuele kenmerken	Career crafting	3,4	1,1	6,0	0,89	0,94
	I-deals	2,5	1,0	5,0	0,87	0,88
	Proactieve coping	2,9	1,6	4,0	0,40	0,82
	Vermijdingscoping	2,5	1,0	4,0	0,58	0,69
	Bevlogenheid	4,5	1,3	7,0	0,98	0,91
	Loopbaanbetrokkenheid	2,5	1,0	5,0	0,74	0,81
Functiekenmerken	Functie: Docent	0,8	0,0	1,0	0,37	
	Functie: Onderwijsondersteunend personeel	0,1	0,0	1,0	0,31	
	Functie: Onderwijs- en leidinggevend personeel	0,1	0,0	1,0	0,24	
	Werkervaring (in aantal jaar)	31,3	0,0	51,0	9,24	
	Leerwaarde van de functie	4,2	1,0	6,0	0,96	0,90
Organisatiekenmerken	Type mbo: roc	0,9	0,0	1,0	0,31	
	Type mbo: vakschool	0,0	0,0	1,0	0,21	
	Type mbo: aoc	0,1	0,0	1,0	0,23	
	Functioneringsgesprek (ja)	0,8	0,0	1,0	0,38	
	Opleidingsdagen huidige expertisegebied: 0 dagen	0,1	0,0	1,0	0,32	
	Opleidingsdagen huidige expertisegebied: 1-10	0,6	0,0	1,0	0,50	
	Opleidingsdagen huidige expertisegebied: 10+	0,3	0,0	1,0	0,47	
	Opleidingsdagen aangrenzend expertisegebied: 0	0,3	0,0	1,0	0,47	
	Opleidingsdagen aangrenzend expertisegebied: 1-10	0,6	0,0	1,0	0,49	
	Opleidingsdagen aangrenzend expertisegebied: 10+	0,1	0,0	1,0	0,26	
	Leerklimaat	3,0	1,1	5,0	0,60	0,83
	Leeftijdsbewust HRM-beleid	3,4	1,0	7,0	1,19	0,87
	Chef-medewerker-relatie	3,4	1,0	5,0	0,93	0,93
	Netwerk binnen organisatie	3,3	1,0	5,0	0,74	0,83
	Netwerk buiten organisatie	2,4	1,0	5,0	1,00	0,90
Employabilitydimensies Uitkomstmaat	Beroepsexpertise	4,6	2,4	6,0	0,63	0,81
	Anticipatie en optimalisatie	3,8	1,5	6,0	0,86	0,77
	Persoonlijke flexibiliteit	4,4	2,4	6,0	0,62	0,75
	Organisatiesensitiviteit	4,3	1,3	6,0	0,85	0,83
	Balans	3,7	1,0	6,0	0,91	0,85
	Subjectief loopbaansucces	3,3	1,1	5,0	0,64	0,78



ning
Advie
n E
odisch
Ond
veze n
nlijjk
oepe be

erde r

Wet o

Opleidi

ieve lee
Meth
eidend
erlingw
jk vorm
Ber

m
van ee
idsm ar
ount

ol TH

ondsen

im voo

nnovat

als tv

sbegele

gericht

sprakt

Zorg ad

platfor

io etk

Ar be

tsCen tr

r Schoo

i e va

cen tr

Gebruikte afkortingen

AOb	Algemene Onderwijsbond
Aoc	Agrarisch opleidingscentrum
AOW	Algemene Ouderdomswet
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CAOP	Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel
CNV	Christelijk Nationaal Vakverbond
CvB	College van bestuur
Ecbo	Expertisecentrum Beroepsonderwijs
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HRM	Humanresourcesmanagement
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OOP	Onderwijsondersteunend personeel
Roc	Regionaal opleidingscentrum
SD	Standaarddeviatie
SEM	Structural Equation Model
SER	Sociaal-Economische Raad
VUT	Vervroegde uittreding
Wo	Wetenschappelijk onderwijs

Werk hebben en werk houden in het mbo

Employability van onderwijsgevend personeel

De leeftijd van onderwijsgevend personeel in het mbo is traditioneel hoog. En de gemiddelde leeftijd blijft stijgen, onder meer door de hogere pensioenleeftijd. Over het algemeen heeft ouder personeel op de arbeidsmarkt te kampen met een negatieve beeldvorming. Zo zouden zij minder productief zijn en minder geneigd tot veranderen.

Klopt dit voor wat betreft het onderwijsgevend personeel in het mbo? Is ouder personeel minder 'employable'? En wat kunnen onderwijsinstellingen doen om de employability van onderwijspersoneel te vergroten?

Employability is het vermogen om werk te verkrijgen en/of te behouden. Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag hoe het gesteld is met de employability van onderwijsgevend personeel in het mbo en wie binnen deze doelgroep een hoge of juist lage employability hebben. Daarnaast is onderzocht welke factoren bepalend zijn voor employability. Zit het vooral in de persoon, of meer in de functie of organisatie?

Daarmee biedt dit onderzoek concrete aanknopingspunten voor werkgevers en andere arbeidsmarktpartijen binnen en buiten het mbo, om gericht beleid te ontwikkelen om de employability van personeel te verbeteren.

Het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo) ontwikkelt, verzamelt en verspreidt wetenschappelijke en praktijkgerichte kennis over het beroepsonderwijs. Resultaten van onderzoek delen wij met het bve-veld: via workshops, publicaties en lezingen. Zo willen wij een bijdrage leveren aan de kennisinfrastructuur van de sector beroepsonderwijs en volwasseneneducatie.